

KUNSKAPSDDELNING I PROJEKTMILJÖ

– EN FALLSTUDIE PÅ ETT FÖRETAG SOM
ARBETAR I PROJEKT

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Emma Lundbäck
Michelle Johansson
Rebecca Niklasson

2019: VT2019KF26



HÖGSKOLAN I BORÅS

Tack!

Vi vill rikta ett tack till vår handledare Mikael Löfström för ett gediget engagemang och goda råd under uppsatsprocessen. Vidare vill vi tacka våra respondenter som tagit sig tid att medverka i våra intervjuer. Utan er hade genomförandet av denna uppsats inte varit möjligt.

Emma, Michelle och Rebecca
Borås 2019

Svensk titel: Kunskapsdelning i projektmiljö – *En fallstudie på ett företag som arbetar i projekt*

Engelsk titel: Knowledge sharing in a project environment – *A case study in a project organization*

Utgivningsår: 2019

Författare: Emma Lundbäck, Michelle Johansson och Rebecca Niklasson

Handledare: Mikael Löfström

Abstract

The purpose of this paper is to investigate which tools are used to promote Knowledge Management in project-based organizations, since previous research indicate that the project form experience difficulties regarding Knowledge Management. An empirical research was conducted in order to examine which conditions are crucial for knowledge sharing and which methods are available to share and transfer knowledge within and between projects. The data was gathered through semi-structured interviews. The result of the study shows that there is a belief among the respondents that knowledge exists within the individual. The result also indicates that the preferred way to share knowledge is through personal communication and a social network. Hence, in order for knowledge sharing to be promoted, employees must have a broad social network. Furthermore, there must exist an organizational culture that promotes knowledge sharing behavior among the employees. Nevertheless, a successful Knowledge Management process should ensure to include systematic processes for both sharing and transferring of explicit and implicit knowledge. The result indicates that tools for knowledge storage and tools like lessons-learned, together contribute to effective Knowledge Management processes that ensure knowledge being transferred between projects.

Keywords: Knowledge sharing, Knowledge Management, project-based organization, project environment, agile

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka vilka verktyg som används för att främja kunskapshantering inom ett företag som arbetar i projekt, då tidigare forskning indikerar att projektformen medför svårigheter i arbetet med kunskapshantering. För att besvara syftet undersöker uppsatsen vilka förutsättningar som är avgörande för att kunskapsdelning ska komma till stånd samt vilka metoder som finns att tillgå för att dela och överföra kunskap inom och mellan projekt. En fallstudie med semi-strukturerade intervjuer genomfördes för att besvara frågeställningarna. Resultatet visar att det finns en tro bland respondenterna att individen bär på kunskap och det framkommer en tilltro till de sociala aspekterna av kunskapsdelning. För att kunskapsdelning ska främjas krävs att medarbetarna har ett brett socialt nätverk samt att det existerar en företagskultur som uppmanar till kunskapsdelning. Det bör finnas systematiska processer för överföring av såväl explicit och implicit kunskap då resultatet indikerar på att ett fungerande IT-verktyg för kunskapslagring tillsammans med verktyg och systematiska processer som lessons-learned, tillsammans bidrar till en effektiv kunskapshantering och säkerställer att kunskap överförs mellan projekt.

Nyckelord: Kunskapsdelning, kunskapshantering, projektbaserad organisation, projektmiljö, agilitet

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	- 1 -
1.1	BAKGRUND.....	- 1 -
1.2	FORSKNINGSÖVERSIKT OCH PROBLEMDISKUSSION	- 1 -
1.2.1	<i>Syfte och frågeställningar</i>	- 3 -
2	TEORETISK REFERENSRAM	- 1 -
2.1	KNOWLEDGE MANAGEMENT OCH KUNSKAP	- 1 -
2.2	FÖRETAGSKULTUR	- 1 -
2.3	ARBETE I PROJEKTFORM	- 2 -
2.4	ETT AGILT ARBETSSÄTT	- 3 -
2.5	VÅR ANALYSMODELL	- 3 -
3	METOD	- 4 -
3.1	DESIGN OCH VAL AV METOD	- 4 -
3.2	URVAL.....	- 4 -
3.3	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH DATAANALYS	- 4 -
3.4	KVALITETSKRITERIER.....	- 5 -
3.5	ETISKA ÖVERVÄGANDEN	- 6 -
4	RESULTAT OCH ANALYS	- 8 -
4.1	PROJEKTGRUPPENS SAMMANSÄTTNING.....	- 8 -
4.2	ERFARENHET	- 9 -
4.3	KOMMUNIKATION OCH NÄTVERK.....	- 10 -
4.3.1	<i>Social interaktion</i>	- 10 -
4.3.2	<i>Socialt nätverk</i>	- 11 -
4.3.3	<i>Möten</i>	- 11 -
4.3.4	<i>Mentorskap</i>	- 12 -
4.4	SYSTEMSTÖD OCH LESSONS-LEARNED	- 13 -
4.5	OMGIVNINGENS PÅVERKAN PÅ KUNSKAPSDELNING	- 15 -
4.5.1	<i>Kontorets utformning</i>	- 15 -
4.5.2	<i>Företagskultur</i>	- 15 -
4.6	DET AGILA ARBETSSÄTTET	- 16 -
5	DISKUSSION	- 18 -
6	SLUTSATS	- 20 -
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	- 20 -
7	KÄLLFÖRTECKNING	- 22 -
8	APPENDIX	- 25 -
	BILAGA 1, INFORMATION OCH FÖRFRÅGAN OM DELTAGANDE I INTERVJUSTUDIE	- 25 -
	BILAGA 2, INTERVJUGUIDE	- 26 -

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Samhället präglas av ständig förändring, kontinuerlig utveckling och hög konkurrens mellan företag. För att möta en allt snabbare utveckling och skapa konkurrensfördelar ställs krav på företagens innovationsförmåga och produktutveckling. För att följa utvecklingen, och i bästa fall styra den, krävs rätt kunskap och kompetens hos de anställda. Företag som är bra på att inhämta, bevara och utveckla kunskap har goda förutsättningar att möta osäkerheter i en dynamisk omvärld (Almeida & Soares 2014). Det är därmed inte tillräckligt att kunskap centreras hos enstaka individer inom företaget, utan det måste förekomma kunskapsdelning som säkerställer att kunskap sprids mellan de anställda.

För att sprida kunskap bland personalen måste företag skapa ett arbetssätt och en företagsstruktur som främjar klimatet för kunskapsdelning och lärande, vilket kan vara utmanande. En struktur som kan appliceras för att upprätthålla en snabb reaktionsförmåga mot omvärlden är att organisera verksamheten i projekt (Backlund & Sundqvist 2018). Företag kan även eftersträva ett agilt arbetssätt, vilket innebär att verksamheten organiseras på ett sätt som medför en snabbare och mer flexibel reaktion och hantering av förändringar i omvärlden (van Oosterhout, Waarts & van Hillegersberg 2006). Att organisera företaget i projekt och arbeta agilt är två exempel på hur företag kan arbeta för att parera en snabb utveckling, men dessa strukturer medför även konsekvenser för kunskapsdelningen.

För att hantera de konsekvenser som en projektbaserad och agil verksamhet medför behöver företag vara medvetna om hur dessa organisationsformer påverkar kunskapsdelningen. Det skapas därmed en efterfrågan på effektiva lösningar för kunskapshantering och skapandet av rätt förutsättningar för kunskapsdelning.

1.2 Forskningsöversikt och problemdiskussion

När företag organiseras i projektform ställs de inför utmaningar gällande kunskapsdelning. Almeida och Soares (2014) påstår att kunskapsdelning mellan projektgrupper över tid är det mest framträdande problemet som projektbaserade organisationer möter. Projektbaserade organisationer ställs även inför utmaningen att säkerställa effektiva processer för kunskapsöverföring mellan projekt, i syfte att undvika återupprepning av misstag. Bushuyev, Mihić, Obradović, Petrović och Todorović (2015) har genomfört en studie i syfte att undersöka vilka faktorer som påverkar arbetet med Knowledge Management i projektmiljö. Knowledge Management inbegriper dels överföring av sakkunskap genom dokumentation, samt överföring av implicit kunskap genom människor. Resultatet visar att det finns två utmaningar som uppstår i arbetet med Knowledge Management i en projektmiljö. Den första utmaningen är att företag misslyckas med att undersöka vilka faktorer som påverkar kunskapshantering, den andra utmaningen är att det finns brister i dokumenteringen av resultat från tidigare genomförda projekt (Bushuyev et al. 2015). Nesheim och Smith (2015) påpekar att det finns omständigheter som formar arbetet i projektform, vilka orsakar utmaningar med kunskapsdelning mellan projekt. Dessa omständigheter är förutbestämda tidsperioder och unik problemlösning, samt föränderliga gruppkonstellationer, vilket leder till fragmentering av kunskap och skapar svårigheter i kunskapsdelningen mellan projekt. Vidare kan utmaningar med kunskapsdelning mellan projekt orsakas av att projekt är geografiskt avgränsade eller av unik karaktär (Kasvi, Vartiainen & Hailikari 2003). Den unika aspekten av projekten och skillnader mellan projekt

begränsar möjligheten att tillvarata kunskap från tidigare genomförda projekt (Nesheim & Smith 2015).

Organisering av verksamhet i projekt innebär därmed utmaningar gällande kunskapsdelning, och studier har identifierat faktorer som leder till framgång med kunskapshantering i projektbaserade organisationer. Lindner och Wald (2011) har genomfört en studie i syfte att identifiera framgångsfaktorer i projektbaserade organisationer som arbetar enligt styrningsmodellen Knowledge Management. Av resultatet framgår att den viktigaste förutsättningen för att kunskap ska delas inom företag är att det existerar en kunskapskultur som uppmuntrar till kunskapsdelning. Vidare bör kulturen präglas av en positiv projektkultur vilket bland annat innebär tolerans mot att medarbetare ibland begår misstag. Kulturen bör även präglas av informell kommunikation och engagemang från ledningen. Resultatet visar dock att kultur och ledarengagemang inte är de enda faktorerna av betydelse för en framgångsrik kunskapshantering. Dessa faktorer bör kompletteras av ett system där kunskap kan lagras och finnas tillgänglig för anställda. Studien betonar vikten av ett fungerande IT-system för kunskapslagring, men för att det ska användas måste personalen vara motiverad. Nesheim & Smith (2015) har genomfört en studie som visar kopplingen mellan motivation bland projektmedlemmar och dess medverkan i olika aktiviteter kopplade till kunskapshantering. Studien visar även att stöd och uppmaning från ledningen har en positiv inverkan på de anställdas vilja att dela kunskap.

Hsiao, Chen och Chang (2011) betonar att kunskap finns inbäddad hos individen och att företag därmed måste utveckla system som ger de anställda tillgång till kunskap samt förmågan att sprida den vidare. Resultatet av studien visar att den sociala interaktionen mellan medarbetare är en vital del i skapandet av effektiv kunskapspridning. Genom kommunikation kan anställda dela erfarenhet och information med varandra och därmed främja lärande. Även Nesheim och Smith (2015) belyser att social kommunikation mellan kollegor är den metod som föredras vid kunskapsdelning, samtidigt som det bör finnas formella system för kunskapshantering. Slutligen påstår Almeida och Soares (2014) att kunskapsdelning till stor del är beroende av social interaktion och de anställdas personliga nätverk. Forskarna har genomfört en fallstudie som visade att personalen föredrog att inhämta kunskap genom social interaktion och genom det personliga nätverket, i opposition till att läsa de dokument som fanns arkiverade i verktygen. Detta berodde på en problematik i sökandet efter information och hur informationen fanns tillgänglig. Mängden verktyg som fanns tillgängliga i organisationen försvårade användandet då det förelåg en uppfattning bland personalen att det var svårt att hantera samtliga verktyg. Studien exemplifierar den problematik som uppstår när människan är i fokus för kunskapspridning då det medför svårigheter i sökandet efter och tillämpningen av tidigare kunskap.

För företag som arbetar i projektform är en framgångsrik hantering av Knowledge Management av essentiell vikt, då arbetet med Knowledge Management bär en tydlig koppling till organisationers innovationsförmåga. En studie visar att en effektiv kunskapshantering är viktig för att skapa en miljö som främjar innovation (Donate & Sánchez de Pablo 2015). Av resultatet framgår att företag med välutvecklade processer kan upprätthålla innovationsförmågan och ligga i fas med marknaden. Resultatet ligger i linje med Hofmeister, Lopes, Scavarda, Thomé & Vaccaros (2017) som betonar vikten av att organisationen har rutiner som främjar kunskapsdelning, då det gynnar innovation vilket i sin tur är väsentligt för företagets hållbarhet.

En organisation som har välutvecklade processer för kunskapshantering har goda förutsättningar för att hantera en dynamisk omvärld (Almeida & Soares 2014), förbättra den

organisatoriska prestationen samt främja innovation (Donate & Sánchez de Pablo 2015). Forskare pekar på svårigheter i skapandet av effektiva processer för kunskapshantering som säkerställer att kunskap överförs mellan projekt (Bushuyev et al. 2015), samtidigt som det är väsentligt att de etableras för att undvika återupprepning av misstag (Almeida & Soares 2014). Kunskapsdelning är därmed inte något som ska tas för givet, tvärtom måste företag utveckla system som hjälper anställda att dela och få tillgång till kunskap (Hsiao, Chen & Chang 2011). Trots en stor mängd forskning kring kunskapshantering har många företag svårt att hantera denna aspekt av verksamheten (Qiang & Wen 2016), vilket indikerar på ett behov av ytterligare forskning kring ämnet.

1.2.1 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att undersöka vilka verktyg som används för att främja kunskapshantering inom ett företag där arbetet är organiserat i projektförm. Denna undersökning kan bidra med underlag till hur företag kan arbeta för att främja kunskapsdelning.

1. Vilka förutsättningar är avgörande för att kunskapsdelning ska komma till stånd inom ett projekt?
2. Vilka metoder finns att tillgå vid delning av kunskap mellan projekt?

2 Teoretisk referensram

2.1 Knowledge Management och kunskap

Kunskap betraktas som en förutsättning för att nå framgång (Nonaka 1996 se Larsson & Löwstedt 2002) och därmed måste företag i en konkurrenskraftig omvärld kontinuerligt utveckla sin kunskap för att bibehålla sin plats på marknaden. Ett sätt att hantera kunskap är genom styrningsmodellen Knowledge Management, vilket är ett samlingsbegrepp för att förvärva, fånga, dela och använda kunskap inom organisationer och företag, i syfte att främja inläring. Tanken bakom Knowledge Management är att inte ständigt behöva uppfinna hjulet på nytt, utan kunskap ska finnas systematiskt tillgänglig för medarbetarna inom företaget (Larsson & Löwstedt 2002).

Kunskap definieras som en uppsättning färdigheter, erfarenhet, information och förmåga att individuellt lösa problem (Baker et al. 1997 se Hanisch, Lindner, Mueller & Wald 2009). Kunskap delas av tradition in i två kategorier. Den första kategorin är explicit kunskap, vilket är kunskap som kan artikuleras, lagras i databaser eller överförs muntligt. Den andra kategorin är implicit kunskap, vilket är kunskap som inte går att omvandla till ord. Den implicita kunskapen visar sig i handlingar och kan inte reduceras till överförbara instruktioner eller manualer (Choo 2006). När den implicita kunskapen omsätts i handling visar personalen dess kompetens (Larsson & Löwstedt 2002). Den implicita kunskapen är oftast av störst väsentlighet för en organisation, men det är samtidigt den som är svårast att greppa (Davenport, De Long & Beers 1998). Även Larsson och Löwstedt (2002) instämmer i att den kunskap som oftast är mest väsentlig är den som är svårast att fånga, då den är kontextbunden samt knuten till individers erfarenhet, värderingar och perspektiv.

Det existerar alltså olika perspektiv på vad kunskap är, vilket i sin tur har genererat en uppdelning av Knowledge Management i två spår. Det första spåret kallas för IT-spåret, där kunskap betraktas som ett objekt som går att identifiera och hantera i informationssystem, exempelvis datorer och databaser. Genom dessa verktyg finns kunskap tillgänglig för de anställda i exempelvis databaser och intranät. Kunskap betraktas inom IT-spåret som något explicit och objektivt, men teorin har under senare år blivit kritiserad då kunskap inte enbart behöver vara något objektivt utan kan även vara implicit (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough & Swan 2003). Det andra spåret är handlingsspåret, inom vilket forskare anser att kunskap skapas genom social interaktion och finns lagrad hos människor (Sveiby 2001 se Larsson & Löwstedt 2002). I den senare litteraturen kring Knowledge Management betonas att Knowledge Management inte nödvändigtvis behöver betraktas som ett recept för att lagra kunskap och att göra saker på enhetliga sätt i framtiden, utan konceptet betraktas snarare som ett verktyg för att främja och underlätta lärande och innovation (Larsson & Löwstedt 2002).

2.2 Företagskultur

Företagskultur definieras som en samling normer och värderingar som delas av grupper inom en organisation. Existerande normer och värderingar påverkar hur de anställda i organisationer interagerar med varandra och utomstående aktörer (Lo, Mohamad, Ramayah, Abdullah & Lim 2017). I en företagskultur ingår således organisationens värderingar och förväntningar på hur de anställda ska agera, vilka kommuniceras genom praxis, policys och annan symbolisk interaktion (Chan & Ford 2003). Företagskultur kan vara en avgörande faktor för det långsiktiga arbetet med Knowledge Management (Noe & Wang 2010). Avsaknad av en företagskultur som

uppmannar anställda att dela med sig av sin kunskap kan medföra direkta effekter på kunskapsdelningen (Larsson & Löwstedt 2002).

Det finns flera aspekter inom en företagskultur som anses viktiga i främjandet av kunskapsdelning, men den som är mest framträdande bland forskare är förtroende (Noe & Wang 2010; Chan & Ford 2003). Om företagskultur inte betonar förtroende utan istället präglas av individuell konkurrens kan detta motarbeta kunskapsdelning mellan anställda (Noe & Wang 2010). En företagskultur som har förtroende och innovation i fokus bidrar till ökad kunskapsdelning inom företaget. Vidare har företagskultur med dess normer och värderingar en förmåga att påverka medarbetarnas beteenden gällande att dela kunskap och bruka tillhandahållna IT-system (Noe & Wang 2010). Utöver förtroende bör kulturen präglas av en öppen kommunikation och tolerans för misstag samt skapa tillfällen där kunskapsdelning kan komma till stånd (Chan & Ford 2003).

2.3 Arbete i projektform

Allt fler företag väljer att organisera verksamheten i projekt med avsikt att förnya sig och för att hantera en dynamisk miljö (Backlund & Sundqvist 2018; Lundin & Söderholm 1995). Arbete i projektform skapar dock utmaningar i form av kunskapsdelning och inläring inom och mellan projekt. Forskning pekar på att mycket kunskap går förlorad mellan projekt (Bushuyev et al. 2015), och det är vanligt förekommande att ett projekt startar med att lösa problem som tidigare hanterats i andra projekt (Backlund & Sundqvist 2018). Lundin och Söderholm (1995) definierar en temporär organisation, med andra ord ett projekt, med hjälp av fyra grundläggande begrepp. Dessa begrepp bidrar till definitionen av projektet, samt gränsen mellan projektet och dess miljö. Begreppen som redogörs för är tid, uppgift, team och övergång.

En temporär organisation i form av ett projekt har en tydlig tidshorisont med en början och ett slut. I den inledande fasen fastställs resurser och uppgiften, samt att de förutsättningar som kan påverka resultatet ses över (Lundin & Söderholm 1995). Ren, Deng & Liang (2018) menar att den begränsade tidsperioden innebär utmaningar kopplat till kunskapsdelning eftersom företag inte har tillräckligt med tid för att utveckla rutiner för kunskapsdelning. Vidare är projektet formerat runt en gemensam specifik uppgift kring vilken det bildas olika aktiviteter (Lundin & Söderholm 1995). Det finns två typer av uppgifter, unika och repetitiva. Den unika sker under en situation med enskilda förhållanden och har ingen avsikt att uppstå igen, medan den repetitiva är en uppgift som ofta upprepas i framtiden. Beroende på uppgiftstypen påverkas projektgruppens handlingar då arbetet vid mer standardiserade uppgifter ofta kräver tidigare erfarenhet och kunskap om hur den anställda bör agera för att driva arbetet framåt. Vid en unik uppgift ställs företaget ofta inför utmaningen att projektmedlemmarna inte har tidigare kunskap som är applicerbar på situationen (Lundin & Söderholm 1995). Utmaningen med unika projekt är att skapa rutiner som stimulerar flödet av kunskap och som garanterar att kunskap överförs från ett projekt till ett annat (Bresnen et al. 2003). Lundin och Söderholm (1995) anser därför att det behövs ett arbetssätt som är flexibelt och kreativt tillsammans med ett aktivt sökande efter erfarenheter från andra områden.

Den temporära organisationen skapas sålunda för att uppfylla ett specifikt syfte och utformas av och runt ett team med människor. Projektet blir därmed beroende av individers vilja, engagemang och handlingsförmåga och det är därför väsentligt att skapa motivation och främja samarbetet inom teamet. Företagskultur föreslås vara en viktig förutsättning som kan påverka relationen mellan individer i en temporär organisation (Lundin & Söderholm 1995). Författarna fastställer två aspekter av relationer, den första mellan individen och teamet och den andra

mellan arbetsteamet och dess miljö. Den första aspekten skildrar hur teammedlemmars förväntningar och erfarenheter antingen kan likna varandra eller skiljas åt. Exempelvis organiseras team ibland med avsikt att innehålla olika uppsättningar av erfarenheter och förväntningar hos individerna. I relationen mellan individ och miljö avses exempelvis om teamet formats kring en uppgift i ett projekt för att de har ett gemensamt intresse, eller om de organiserats av en slump eller tvångsmässigt. Det sista begreppet som författarna redogör för är övergång, vilket grundas på den tillfälliga organisationens strävan efter prestation och att något ska uppnås innan projektet avslutas (Lundin & Söderholm 1995).

Dessa fyra begrepp, tid, uppgift, team och övergång, kan användas för att definiera och avgränsa en temporär organisation i form av ett projekt. De skiljer sig från de begrepp som normalt definierar en mer permanent organisation. Lundin och Söderholm (1995) förtydligar sin teori genom att redogöra för skillnaden mellan en temporär och en permanent organisation. En permanent organisation definieras mer av långsiktig överlevnad än tid, organisatoriska mål snarare än uppgifter, avdelningar istället för team samt fokus på produktionsprocesser och kontinuerlig utveckling snarare än övergången för ett enskilt projekt.

2.4 Ett agilt arbetssätt

Att organisera verksamheten i projekt är en förekommande strategi för att hantera en föränderlig marknad. Företag kan också välja att förändra sitt arbetssätt och organisationsstruktur genom att följa en agil verksamhetsstyrning. I organisatoriska sammanhang definieras det agila som en förmåga att snabbt och flexibelt reagera på och hantera förändringar i miljön (van Oosterhout, Waarts & van Hillegerberg 2006) och skapa värde i olika aktiviteter (Teece, Peteraf & Leih 2016). Det agila arbetssättet kännetecknas av metoder bestående av planering, utveckling, ständiga och stegvisa förbättringar under processens gång samt tid till reflektion och utvärdering. En sådan metod underlättar integration och organisering av resurser och kunskap, vilket har en positiv påverkan på kunskapshantering, då det blir lätt att söka och hämta relevant kunskap, för att sedan applicera och praktisera den (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta & Wensley 2016). En agil organisation eftersträvar processer av tydlig iterativ karaktär för att möjliggöra förändringar under processens gång och därmed utveckla kvalitativa lösningar och en högkvalitativ slutprodukt. Arbetssättet karaktäriseras av stor flexibilitet vilket medför ett behov av ett situationsanpassat ledarskap som ställer krav på ledarens förmåga att variera mellan olika ledarskapsstilar. Det agila ledarskapet innefattar bland annat att övervaka och tolka organisatoriska kontext i syfte att styra organisationen vid förändringar i omvärlden. Vidare inbegriper det en medvetenhet om organisationens syfte och värderingar för att nå måluppfyllelse under resans gång (Ruddle 2008).

2.5 Vår analysmodell

För att uppnå syftet med studien och för att besvara forskningsfrågorna utgår vi från en analysmodell bestående av återkommande teman från intervjuerna. De teman som varit återkommande är erfarenhet, kommunikation, personligt nätverk, systemstöd, lessons-learned, agilitet och företagskultur. I analysmodellen har slutligen kontorets utformning inkluderats då det kan ha en inverkan på kunskapsdelningen. I resultatet har dessa teman redogjorts för i mer detalj och därefter analyserats i förhållande till den teoretiska referensramen och även tidigare forskning. Genom en analys av dessa teman kan vi härleda vilka faktorer som bidrar till att kunskapsdelning kommer till stånd, samt urskilja vilka metoder som finns att tillgå vid kunskapsdelning.

3 Metod

3.1 Design och val av metod

Den genomförda studien är en fallstudie på ett företag. Anledningen till att en fallstudie är lämplig är att denna design tillåter studien att rikta in sig på ett fall i mer detalj (Bryman & Bell 2017, s. 68). Då vi syftar att undersöka det utvalda företaget för att få en djupare förståelse kring hur personal med olika yrkespositioner tänker och arbetar med kunskapsdelning i projekt är denna design därmed lämplig. Datamaterialet är insamlat genom intervjuer och syftet med studien medför att kvalitativa intervjuer är av relevans eftersom att det ger respondenterna möjlighet att svara på frågor utifrån vad de anser vara mest relevant och intressant utifrån eget perspektiv (Bryman & Bell 2017, s. 480). Intervjuerna som har genomförts är av semistrukturerad form då det är en flexibel struktur som ger oss möjlighet att ställa passande följdfrågor (Bryman & Bell 2017, s. 213). Metodvalet är inspirerat av tidigare forskning där flera studier har genomförts som fallstudier och där datainsamling har skett genom intervjuer.

3.2 Urval

Företaget som ingår i fallstudien arbetar till stor del i projektform och är verksamt inom en bransch där företaget måste vara innovativt för att ligga i fas med utvecklingen och möta konkurrenterna. Det faktum att företaget bedriver en stor del av sin verksamhet i projekt och att det är verksamt inom en konkurrensutsatt bransch med krav på innovation är de främsta anledningarna till att företaget valdes ut. Vidare var kontakter inom företaget sedan tidigare etablerade vilket var en bidragande faktor till att företaget utvaldes.

För att besvara forskningsfrågorna och för att uppfylla syftet med studien var det ett krav att respondenterna hade relevant yrkesroll och erfarenhet för att besvara intervjufrågorna. För att garantera att den data som samlades in var av hög kvalitet och av relevans för undersökningen använde vi oss av ett målstyrt urval. Detta innebar att deltagarna till vår undersökning hade en relevant bakgrund och att de uppfyllde vissa kriterier för att möta forskningens syfte (Bryman & Bell 2017, s. 429). Vi intervjuade åtta anställda på det utvalda företaget som vid studiens tidpunkt eller tidigare i sin karriär haft en position där de kommit i kontakt med arbete i projektform. Vårt urval bestod av både juniora och seniora medarbetare, med två till fyrtio års erfarenhet av arbete i projektform. Det var respondenternas erfarenhet och yrkesposition som gjorde att de fick förfrågan om att delta i studien. Majoriteten av respondenterna hade flera års erfarenhet och kan därmed klassas som seniora i sina arbetsroller. Då vårt urval inte är jämnt fördelat mellan juniora och seniora respondenter finns en risk att resultatet har påverkats.

Vi har även genomfört en testintervju i syfte att utforma en förståelig och välfungerande intervjuguide. Personen som medverkade i testintervjun valdes ut genom personliga kontakter. Personen valdes ut på grund av att hen arbetar inom samma bransch som övriga deltagare och har därmed relevant erfarenhet av arbete i projektform och de olika arbetsrollerna.

3.3 Tillvägagångssätt och dataanalys

För att nå potentiella respondenter kontaktades en chef på det utvalda företaget med vem vi har sedan tidigare etablerad kontakt med. Chefen medverkade inte själv i studien utan förmedlade förfrågan om deltagande till personer med relevant yrkesroll och erfarenhet. Vid första kontakt informerades kontaktpersonen om studien och de kriterier vi önskade att deltagarna skulle

uppfylla. Hen vidarebefordrade sedan vår information till kollegor som uppfyllde de krav vi efterfrågade, tillsammans med våra kontaktuppgifter. De personer som var intresserade av att delta i studien svarade antingen till vår kontaktperson eller direkt till oss. När vi väl etablerat kontakt med deltagarna fick de mer detaljerad information i en bilaga som förklarade studiens syfte och annan praktisk information inför intervjutillfället. Samtidigt bestämde vi en tid och plats för intervju med varje deltagare. En av respondenterna var en rekommendation från en tidigare deltagare, hen fick samma information som övriga deltagare men det var inte vår kontaktperson som sammanförde oss.

Intervjuguiden utformades med hänsyn till tidigare forskning och den teoretiska referensramen. Frågorna delades in i två huvudteman vilka var projektarbetets utformning och arbetssätt samt frågor relaterade till kunskapsdelning. För att testa intervjuguidens innehåll genomfördes en testintervju. I testintervjun fick personen besvara samtliga frågor i den dåvarande intervjuguiden och sedan delge sin uppfattning om frågornas följd och formulering. Testpersonen hade flera synpunkter som vi tog i åtanke och därefter reviderades intervjuguiden för att förtydliga frågorna och dess följdordning. Intervjuguiden användes vid samtliga intervjuer med undantag för att frågorna inte alltid ställdes i samma ordning. Detta var en konsekvens av att intervjuerna var av semistrukturell form och att respondenterna i viss mån styrde riktningen på intervjuerna. Intervjuerna genomfördes i det utvalda företagens lokaler på en plats som deltagarna själva valde. Intervjuerna bandades med respondenternas godkännande för att förhindra att data går förlorad och för att insamlingen inte ska vara beroende av vårt minne. När intervjuerna var genomförda skrevs de ut för att underlätta analysen av intervjumaterialet. Utöver intervjuerna har vi även gjort observationer vid de olika intervjutillfällena. Vid observationerna noterade vi hur lokalerna var organiserade med sittplatser och dylikt. Efter intervjun skrevs dessa observationer ned och inkluderades som komplement till vårt intervjumaterial.

För att få en överblick av det insamlade intervjumaterialet skapades ett ark i Excel. Samtliga frågor från intervjuerna fick en egen rad och varje respondent fick en egen kolumn. I varje ruta sammanfattades det mest essentiella i varje deltagares svar för att underlätta en jämförelse sinsemellan respondenterna. För att analysera intervjumaterialet användes en tematisk analys (Bryman & Bell 2015, s. 601). Den tematiska analysen innebar att vi granskade intervjumaterialet och sökte efter återkommande ämnen samt likheter och olikheter. Sammanställningen i Excel underlättade den tematiska analysen då den gjorde det möjligt att få en överblick av samtliga respondenters svar samtidigt. Därigenom var det möjligt att skåda de teman som dök upp under intervjuerna. Vid sidan av de teman som uppkom från intervjuerna har andra teman uppdragats genom inspiration från tidigare forskning och den teoretiska referensramen.

3.4 Kvalitetskriterier

För att etablera och bedöma kvalitén i vår forskning har studien förhållit sig till två grundläggande kvalitetskriterier som finns inom kvalitativ forskning, nämligen trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell 2017, s. 380). Trovärdigheten är uppdelad i fyra delkriterier vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering.

I avsikt att öka tillförlitligheten utfördes studien har vi tolkat det insamlade intervjumaterialet med stöd av tidigare forskning och teoretiska anknytningar. Vi genomförde en testintervju med en utomstående person för att stärka validiteten i vår undersökning och försäkra oss om att intervjufrågorna ej lämnar utrymme för misstolkningar. Då studien är en fallstudie begränsas

möjligheten att uppnå hög överförbarhet. Vi har fokuserat på det kontextuellt unika i vår fallstudie och resultat kan därmed inte generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bryman & Bell 2017, s. 380). Valet av metod utgjorde även en utmaning för studiens replikerbarhet då det inte är möjligt att kopiera de sociala omständigheter under vilka den kvalitativa forskningen tog plats (Bryman & Bell 2015, s. 400). För att öka pålitligheten till vår studie ställdes intervjudeltagarna i möjligaste mån inför samma intervjuguide och gavs samma förutsättningar inför och under intervjutillfället. Vidare har vi säkerställt hög pålitlighet genom att tillhandahålla en fullständig redogörelse av forskningsprocessens samtliga faser så att en utomstående läsare kan göra en kvalitetsbedömning på de procedurer som valts ut och använts. Studien vidhåller en genomgående transparens genom att vi lyfter olika aspekter av kunskapsdelning i och mellan projekt. Att vi belyser olika områden med en objektivitet hjälper oss styrka och konfirmera studien. Vi har grundat vår studie på tidigare forskning och befintliga teorier i syfte att förhindra påverkan av personliga värderingar vid utförandet av undersökningen eller slutsatserna (Bryman & Bell 2017, s. 383).

Utöver de fyra delkriterier som trovärdighet bygger på har studien genomförts på ett sätt som medfört hög äkthet. Vi har bland annat inkluderat personer med olika befattning i våra intervjuer för att minska risken att få en ensidig beskrivning av situationen på företaget. Respondenternas varierande erfarenhet, uppfattning och åsikter har bidragit till ett vidgat perspektiv och att vi får en rättvis bild av situationen. Vidare har studiens äkthet stärkts genom triangulering.

3.5 Etiska överväganden

I studien har vi tagit hänsyn till fyra huvudområden gällande etik. Dessa områden är om respondenterna utsätts för fara, om respondenterna inte får tillräckligt med information, om respondenternas privatliv inkräktas samt om det föregår någon typ av bedrägeri (Diener & Crandall 1978 se Bryman & Bell 2017 s. 134). Studien utsatte inte respondenterna för någon form av fara, varken fysisk eller psykisk. Detta garanterades genom att intervjuerna tog plats i en säker miljö som respondenterna själva valde. Vi ställde inte heller frågor där svaren krävde att de delgav hemlig information gällande företaget och därmed minimerades risken att deras medverkan kunde påverka deras anställning negativt. En aspekt som vi har tagit i åtanke är att samtliga deltagare troligtvis hade uppbokade scheman och att vår studie därmed kunde utgöra ett stressmoment. För att minimera denna faktor fick deltagarna själva välja en tid och plats som passade dem bäst. För att minska risken för att deltagarna känner sig obekväma med att svara på frågorna har dem garanterats anonymitet. Detta innebär att om känslig information skulle framkomma under intervjuerna så skulle det inte gå att spåra den till en specifik deltagare.

Deltagarna har i samband med förfrågan om deltagande informerats om studiens syfte, genomförande och tidsåtgång samt hur studien kommer publiceras och vilka som främst kommer att läsa den. Denna information bidrog till att deltagarna kunde fatta ett välgrundat beslut om de önskade att medverka på en intervju eller ej. Skulle det under intervjun framkomma andra frågor gällande processen skulle dessa besvaras ärligt. Det var inte heller ett krav att fullfölja en intervju om respondenten under något tillfälle skulle känna sig obekväma med de frågor som ställdes. För att minimera risken att respondenterna upplevde att privatlivet inskränks ställdes inte några frågor som inte rörde deras yrkesroll- eller erfarenhet. Deltagarna ombads inte heller att lämna någon form av personliga uppgifter som exempelvis hemstad, ålder eller personnummer. Vi behandlade deltagarna med respekt och krävde inte information som de inte kände sig bekväma med att lämna ut, oavsett om den var företagsspecifik eller personlig.

Deltagarna i studien har som tidigare nämnts fått information gällande syftet med studien, vilka vi var och varför just de var utvalda. De fick även information om att vi gärna ville banda intervjuerna för att bättre analysera den data som intervjuerna genererade. Vi ämnade svara på alla frågor som respondenterna kunde ha och såg ingen anledning till att vi inte kunde vara helt öppna med varför studien genomfördes och vilka teorier som användes för att bygga upp våra frågor. Genom att vara helt ärliga och öppna med studien har vi undvikit att deltagarna på något sätt känner sig bedragna i deras medverkan.

4 Resultat och analys

4.1 Projektgruppens sammansättning

Företaget som var föremål för studien arbetade till stor del i projekt. Den innersta kärnan i ett projekt består av representanter från olika områden av den färdiga produkten. Dessa personer har i sin tur sitt team som de arbetar med, och desto längre ut från kärnan en person arbetar, desto mer troligt är det att personen är dedikerad till att arbeta med flera projekt samtidigt. Hur personer väljs ut till projekten har varierat över åren. Tidigare har företaget fokuserat på personlighetstyper och försökt att sammansätta en projektgrupp där olika personligheter kompletterar varandra, i syfte att skapa bra dynamik inom gruppen. Gruppen gynnas av variation, exempelvis en blandning mellan kön, ålder och kultur, då det skapar en balans som ger bästa resultat. Flera av de intervjuade förespråkade fördelen med mångfald och en blandning av olika karaktärer. I nuläget är det mer fokus på de anställdas ambitioner och vad de vill uppnå på arbetsplatsen. Att företaget fokuserar på individernas vilja kan ha en positiv påverkan enligt forskare. Nesheim och Smith (2015) menar att individuella egenskaper och motivation påverkar kunskapsdelning och att organisering respektive tillsättning av personer i en projektgrupp kan medföra effekter på viljan och förmågan att dela med sig av värdefull kunskap. Därav kan hänsynstagandet till ambition vid sammansättningen av en projektgrupp främja kunskapsdelning.

Projektledarna kan i de flesta fall inte handplocka medlemmar till ett projekt, och det finns inte heller tydliga riktlinjer i form av specifikationer över vilken kompetens som krävs i ett projekt. Eftersom det inte finns någon kompetensspecifikation är det ofta personer som har erfarenhet från tidigare projekt som inkluderas. Anledningen till att det inte går att handplocka personer är att det bara är en del av de anställda som är tillgängliga vid projektets start, vilket inte kan undgås även om projektledaren hade önskat. Projektledare kan ha en dialog med områdeschefer där det förs en diskussion kring vilka personer de önskar inkludera och vilka som skulle jobba bra ihop, men utfallet av diskussionen varierar. Däremot framgår det att i situationer av mer brådskande karaktär finns större möjlighet att frigöra en person med rätt kunskap och kompetens för den specifika situationen. En projektgrupp kan alltså bildas genom antingen en medveten uppsättning av olika erfarenheter, eller att personal grupperats kring en uppgift genom vilja, slump eller tvångsmässighet. Det kan däremot bli problematiskt om det är tvångsmässigt och inte av egen vilja då teorier har visat på vikten av en motiverad och engagerad projektgrupp för att främja samarbetet i gruppen (Lundin & Söderholm 1995).

Ovanstående resonemang rör främst tillsättningen av personal i projektets kärngrupp. Längre ner i ledet väljer personalen själv att axla ett område och tar sig an de tillhörande uppgifterna efter chefens instruktioner. Tiden de anställda spenderar i ett projekt är enbart några veckor, för att sedan gå vidare till nästa uppgift. Eftersom ett projekt är begränsat till tid och rum så påstår forskare att det är utmanande att skapa rutiner för kunskapsöverföring (Ren, Deng & Liang 2018). Med detta resonemang torde den personal som relativt frekvent byter projekt befinna sig i en arbetssituation som präglas av större utmaningar gällande kunskapsdelning vilket till viss del stöds av intervjumaterialet. Intervjumaterialet indikerar på att kunskapsdelning inom ett projekt kan främjas genom variation på ålder, kön och erfarenhet i projektgruppen, men det är minst lika viktigt att bibehålla en motiverad personal. Särskilt erfarenhet nämns som en viktig källa till kunskapsdelning.

4.2 Erfarenhet

Ett av de teman som framkommer i intervjumaterialet är erfarenhet och dess betydelse vid kunskapsdelning. Erfarenhet är dels avgörande vid tillsättning av ledande roller inom projekten och en av respondenterna berättar att de ledande rollerna vanligtvis tillsätts av någon som varit med tidigare i liknande projekt. Vidare kan erfarenhet vara av essentiellt vikt i unika projekt, då det bara är några få som har jobbat med den specifika arbetsuppgiften tidigare. Det är därmed väsentligt att samma grupp fortsätter, just för att de är ensamma med den erfarenheten. Vid start av ett projekt är det en fördel att inkludera personer med erfarenhet om hur processerna går till, annars behöver gruppen spendera mycket tid på informationssökning. Teorier kring projektarbetets form pekar på att det är vanligt att teamen vid start av ett nytt projekt behöver lösa problem som hanterats i tidigare projekt (Backlund & Sundqvist 2018). Inkluderingen av erfaren personal i ett nytt projekt kan därmed minska kunskapsförlust mellan projekt då den erfarna personalen bär med sig kunskap från tidigare projekt in i det nya. Kan företaget bevara personer som senare går vidare och arbetar i nästkommande projekt kan detta gynna kunskapsdelningen då erfarenhet likställdes med kunskapspridning av en respondent:

Kunskapspridning är inte boklig kunskap, utan det är en erfarenhet hur man applicerar en boklig kunskap i ett sammanhang på ett bra sätt. - Respondent B

Citatet indikerar att delning av erfarenhet inte nödvändigtvis inbegriper delning av sakkunskap, utan handlar även om hur en person kan agera i olika situationer. Flera respondenter berättar att genom att dela med sig av sin erfarenhet så sker en kunskapsdelning. Kunskapsdelning handlar om att dela med sig av sin erfarenhet, det personen har varit med om, vilket görs i syfte att undvika återupprepning av misstag. Därmed är det ett sätt att förebygga Backlund och Sundqvists (2018) tes att misstag återupprepas från ett projekt till nästa. En blandning av personer med mycket och ingen erfarenhet framgår som givande och stimulerar en erfarenhetsdelning. Vid skapandet av en ny projektgrupp bör ta med några ”gamla rävar” och några nya för att få en blandning i gruppen och främja ett kunskapsutbyte. Som resultatet visar är erfarenhet en viktig faktor vid tillsättningen av olika positioner och det är även en källa till kunskap. Det finns dock en negativ aspekt med att ha mer erfarenhet och det kan vara en begränsning i arbetsrollen, vilket gör att det kan vara positivt att få in nya som inte har lika mycket erfarenhet. En respondent säger att:

Man kan säga bristen på erfarenhet är positiv, att man vågar ifrågasätta saker som en del av oss som har varit med för länge inte kanske orkar ifrågasätta alltid, så det är nyttigt. - Respondent D

Erfarenhet betraktas således både som en tillgång men även som en faktor som kan stjälpa då den riskerar att skapa ett tunnelseende. Enligt intervjumaterialet framgår det att erfarenhet kan guida anställda i hur de ska agera praktiskt, det är sålunda mer än bara sakkunskap, så kallad explicit kunskap. Vid en jämförelse av resultatet och teorier om kunskap ser vi en överensstämmelse mellan respondenternas syn på erfarenhet och den del av kunskap som kallas för implicit kunskap. En av respondenterna lyfte att erfarenhet handlar om att veta hur sakkunskap ska appliceras, vilket ligger i linje med exempelvis Choos (2006) definition av implicit kunskap, där kunskap visar sig i handling. Som tidigare nämnt menar Larsson och Löwstedt (2002) att det är den implicita kunskapen som kan vara mest väsentlig för företag och organisationer, vilket även vårt intervjumaterial indikerar på. Hade inte erfarenhet, och därigenom den implicita kunskapen, varit viktig torde den inte ha så avgörande betydelse vid tillsättning av positioner av högre rang. Gällande den explicita kunskapen visar resultatet att

även den kan vara en del av erfarenhet, då erfarenhet även inbegriper sakkunskap inom ett område. Sakkunskap tillsammans med implicit kunskap framgår ur resultatet som delar av den erfarenhet som den anställda samlar på sig under sin anställning, vilka tillsammans utgör den anställdes kunskap.

Erfarenhet likställs alltså med kunskaps spridning och kan därmed betraktas som en källa för kunskapsdelning inom ett projekt. Med erfarenhet kan personalen tillvarata och applicera sakkunskapen på ett betydande sätt inom projektet, vilket vi ser kan medföra positiva effekter i form av ökad effektivitet, då behovet av att söka efter kunskap minskar. Vår analys visar även på att det är tydligt att företaget arbetar konsekvent för att bibehålla och överföra erfarenhet och kunskap genom människorna, då företaget gärna förflyttar anställda till liknande projekt i framtiden. När de anställda flyttar med till ett nytt projekt får de möjlighet att dela med sig av sina tidigare erfarenheter, vilket främst sker genom social interaktion.

4.3 Kommunikation och nätverk

4.3.1 Social interaktion

Intervjumaterialet visar att kunskapsdelning i hög grad sker genom olika former av social interaktion. Exempelvis vänder sig anställda till sina kollegor som de vet har erfarenhet när de behöver få svar. Flera respondenter säger att kunskap finns hos människan och att den delas mellan individer genom kommunikation med varandra. En respondent förklarar hur teamet hanterar en situation där det saknas kompetensen för att genomföra uppgiften:

Man försöker vara väldigt flexibel genom att släppa sina saker och hjälpa någon annan, även om den är ansvarig. På så sätt försöker vi brygga kunskapen. Att du får göra det själv, fråga om du behöver hjälp. Kanske lär dig vad du gör och så nästa gång så hjälper du någon annan. Det är mycket, inte nedskrivna saker, utan väldigt mycket diskussion och relation mellan människorna. - Respondent F

Citatet visar tydligt hur den sociala interaktionen mellan de anställda bidrar till en kedja av kunskapsöverföring och att det är fokus på den muntliga överföringen framför nedskrivna information. När vi frågar respondent A hur kommunikation tar form får vi följande svar:

Det är mer informellt än vad det borde vara, det är mycket som går på nätverk och kontakter. Vilket kräver att man behöver ha ett nätverk och att det kräver att man behöver ha vart där en viss tid eller har en mentor som kan guida en i det här då. - Respondent A

Kommunikation och träffar förekommer alltså ofta under informella former. Det är vanligt att anställda lunchar eller fikar ihop och att de kommunicerar i korridorerna. Vi ser en hög samstämmighet mellan insamlade data och den teoretiska uppdelningen av Knowledge Management i två spår, handlingsspåret och IT-spåret. Som data visar är samtal, frågor och möten några av de viktigaste komponenterna i kunskapsdelningen. Handlingsspårets grundantagande är att kunskap skapas vid social interaktion och att kunskap sitter hos människan (Larsson och Löwstedt 2002), en syn som de flesta av respondenterna delade. Samtliga respondenter berättade om att kunskap inhämtades genom att tala med varandra och genom att ställa frågor. Mellan intervjumaterialet och teorin finns alltså en samstämmighet kring att människorna bär på mycket och väsentlig kunskap, och att det är genom social interaktion med kollegor som den kan inhämtas. Flera respondenter berättar att lärandet sprids

inom företaget genom det mänskliga utbyte vilket ligger i linje med ovanstående resonemang. Detta stöds av Lindner och Wald (2011) som påstår att informella, sociala nätverk är en viktig del för att integrera och sprida kunskap inom projekt. Intervjumaterialet indikerar på att de har en företagskultur som har många informella inslag och att kommunikation och träffar förekommer under informella former. Med stöd av teorier tyder detta på att företaget i fråga har en stor möjlighet till kunskapsdelning inom och mellan projekt. Respondenterna delar en syn på att kunskap finns hos människan och att det är genom social interaktion som kunskapsdelning sker inom och mellan projekt. Det sociala nätverket är ett exempel på ett forum där kunskapsdelning kommer till stånd, och är där en viktig faktor för delning av kunskap.

4.3.2 Socialt nätverk

Det sociala nätverket är ett återkommande tema hos flera av respondenterna. Kunskapsdelning sker vanligtvis genom social interaktion och det personliga nätverket är ett viktigt forum. Exempelvis kan projektgruppen utgöra ett exempel på nätverk där de anställda kan bidra med kunskap och erfarenhet. Projektgruppen är dock inte den enda källan till att bygga ett nätverk, utan kunskap kan delas genom en tvåvägskommunikation med alla som arbetar på företaget. Många frågor besvaras genom exempelvis ett telefonsamtal till den person som besitter rätt kunskap, och denna person behöver inte nödvändigtvis ingå i projektet. Det sociala nätverket kan alltså erhållas dels genom projektgruppen men även genom daglig kommunikation med övriga kollegor. Oavsett hur nätverket byggs upp framgår det av respondenterna att detta är en viktig källa till kunskapsdelning. Vikten av att ha ett fungerande nätverk visar sig som mest när det saknas. En deltagare berättar att mycket handlar om att leta efter en person med rätt kompetens när ett problem uppstår:

Antingen så frågar jag någon på min avdelning som har ett namn eller så är jag körd. - Respondent F

Det respondenten berättar antyder att kunskapsdelning till hög grad är beroende av muntlig kommunikation, och att kunskapsdelning underlättas av ett brett personligt nätverk. Detta stöds även av Noe och Wang (2010) som belyser att relationen mellan kollegor underlättar kunskapsdelning. De påstår även att det finns ett positivt samband mellan antalet relationer till kollegor och kunskapsdelning. Med ett större nätverk på arbetsplatsen finns det möjlighet till större spridning av kunskap. Detta tyder således på att anställda bör ha ett gediget nätverk på arbetsplatsen då det är väsentligt för att kunskaps-spridning ska komma till stånd, vilket även intervjumaterialet signalerar. Det personliga nätverket är dock inte det enda forumet för kunskapsdelning, även formella möten visades var ett betydande tillfälle för kunskapsdelning.

4.3.3 Möten

Förutom informell kommunikation finns det även formella forum, exempelvis projektmöten och dagliga avstämningar. Det existerar delade meningar kring huruvida merparten av kunskapsdelning sker i formella eller i informella sammanhang, men oavsett så framstår det som ett viktigt forum för kunskapsdelning.

Hur många möten som koordineras med projektmedlemmar skiljer sig mellan projektledare men det finns vissa gemensamma beröringspunkter. Samtliga respondenter som är en del av en projektledning informerar om att det finns olika typer av stående möten. Det är bland annat veckomöten gällande tekniska frågor samt veckovisa möten med projektledningen. Utöver

dessa stående möten är det upp till respektive projektledare att komplettera med andra typer av möten efter behov. En respondent berättar att hen infört både dagliga avstämningar och behovsrelaterade möten för en mer effektiv hantering av problem och särskilda situationer, och för att minska kommunikationstiden. Vid dessa möten finns inga nedskrivna rutiner gällande genomförandet utan de har utformats enligt respondentens erfarenhet om vad som fungerar i praktiken. De formella kontaktformerna är viktiga för att säkerställa att projektdeltagarna är överens och synkade med varandra. Respondenterna anser att det utöver den formella kommunikationen även bör förekomma informell kontakt som binder ihop projektets alla nivåer och skapar en helhet. Detta intygas även av respondenter som inte ingår i den centrala projektledningen som trycker på att samspelet mellan olika nivåer och väldigt många människor måste fungera.

Utanför projektledningen på en av företagets operativa avdelningar så är kontinuiteten för mötena liknande, men innehållet skiljer sig åt. Avdelningen i fråga arbetar efter en agil styrmodell vilket inbegriper att det finns ett antal möten som avdelningen borde ha. Dessa är dagliga morgonmöten, snabba dagliga avstämningar med teamen samt ett utvärderingsmöte som inträffar i slutfas av en uppgift. Under utvärderingsmötet diskuteras vad som gått bra och mindre bra, vilka hinder teamet har stött på och vad dem tillsammans behöver utveckla. Under processens gång sker även en prioritering mellan arbetsuppgifter, för att eventuellt fylla på ”att göra” listan eller ta bort saker som inte är viktiga. Utöver dessa möten finns stående gruppmöten med de olika teamen och de ansvariga för området. Gruppmötena är enligt respondenten ett forum för att utbyta erfarenheter och få hjälp med specifika frågor.

Det råder delade meningar kring de formella mötenas möjlighet till ökad kunskapsdelning, då det helt beror på mötesklimatet och mötets agenda. Däremot framstår mötena på det studerade företaget som ett forum som främjar kommunikation mellan anställda, då det enligt respondenterna råder en företagskultur som tillåter alla att komma till tals och erkänna sina misstag. Den agila metoden och uppsättningen av dagliga möten bidrar därmed till social interaktion och kommunikation, vilket enligt forskare har en positiv påverkan på kunskapsdelning (Cegarra-Navarro et al. 2016). De formella mötena har alltså olika strukturer och agendor men de har gemensamt att de skapar tillfällen för kommunikation vilket gynnar kunskapsdelningen i projektet. Vid sidan av formella möten existerar det andra systematiska metoder för att dela kunskap, exempelvis mentorskap.

4.3.4 Mentorskap

Ett särskilt sätt att systematisera den sociala interaktionen är genom mentorskap. Mentorskapet innebär att den nyanställda eller juniora har möjlighet att under en tidsperiod ha kontinuerlig kontakt med en erfaren kollega. Syftet är att mentorn ska underlätta integrationen i företaget och arbetet, samt fungera som ett personligt bollplank och ge stöttning. En av respondenterna berättar att mentorskapet är ett verktyg för att guida en mindre erfaren anställd i arbetet, men det handlar inte bara om att förse dem med konkreta svar vid problem, utan att hjälpa dem att på egen hand hitta lösningar till problemen genom vägledning. Som mentor kan du berättar för adepten vem hen kan söka upp för en diskussion:

Hur man angriper en fråga är så mycket viktigare än kunskapen om det rätta svaret. För man kommer fram till det rätta svaret, vi är så många, så tillsammans kommer vi fram till det som var rätt just då. - Respondent A

Citat belyser vikten av att utveckla arbetssätt och tänkande, snarare än att enbart förse en person med rätt svar. Som tidigare nämnts påpekar Hsiao, Chen & Chang (2011) att sociala nätverk är något som underlättar kunskapsdelning och med hjälp av mentorskapet får de anställda möjlighet att bygga ett nätverk som på sikt kommer främja kunskapsdelningen. Mentorskapet behöver inte nödvändigtvis vara formellt arrangerat utan det kan även ske under informella sammanhang. Det är vanligt att mentorn och adepten ses över en fika om det är något som adepten behöver samtala om, eller så kan det bli ett telefonsamtal vid behov. Detta ökar möjligheterna för informella sammanhang där kunskapsdelning kan ta plats vilket är gynnsamt för kunskapspridning (Donate & Sánchez de Pablo 2015). Tilldelandet av en mentor är enligt respondenten inte obligatoriskt för alla nyanställda utan sker genom en anmälan till ett mentorsprogram, eller att den anställde på eget initiativ söker upp en kollega med mer erfarenhet kan hjälpa den anställde att utvecklas. Flera respondenter anser att mentorskap är ett verktyg som borde utnyttjas mer då det kan bidra positivt till att nyanställda knyter kontakter och skapar ett nätverk. Mentorskapet är följaktligen ett exempel på hur kunskapsdelning har systematiserats på företaget och ger nyanställda och juniora en möjlighet att ta del av erfarenheter och kunskap från en mer senior kollega. Det ger även möjlighet till att få stöd i uppbyggandet av det personliga nätverket vilket följaktligen ger stora möjligheter till kunskapsdelning. Social interaktion i olika former är som påpekats en viktig källa till kunskapsdelning, men intervjumaterialet antyder även att systemstöd och lessons-learned är viktiga faktorer.

4.4 Systemstöd och lessons-learned

På det studerade företaget finns ett antal IT-verktyg som används i arbetet. Bland annat används ett IT-verktyg för ärendehantering och dokumentation där bland annat beslut och information som rör projektets arbetsgång loggas. Det framkommer att systemet kan vara svårorienterat och att det finns behov av tydligare instruktioner över hur det ska användas på bästa sätt. Flera respondenter uttryckte en skepticism mot verktyget på grund av att den mest väsentliga kunskapen inte lagrades där, samt att det inte finns en gemensam uppfattning om hur verktyget ska användas på bästa sätt.

Företaget har även en formell process för lagring och överföring av kunskap, nämligen lessons-learned. Syftet med lessons-learned är att dokumentera det som gick bra respektive mindre bra under projektets gång. De anställda genomför en lessons-learned flera gånger under projektet, då det är ett krav för att gå vidare till nästa fas i projektet. Enligt Lindner och Wald (2011) kan lessons-learned användas för att omvandla implicit kunskap till explicit kunskap, och den kan därmed bevaras och användas i framtida projekt. Detta kan ske genom att ha workshops med fokus på lessons-learned och att det är integrerat i arbetsmetoden och projektmålen. Det finns alltså stora möjligheter med lessons-learned men respondenternas uppfattning gällande företagets användning visar att dess potential inte utnyttjas. Exempelvis är användandet av lessons-learned vid start av ett projekt väldigt individuellt. Några gör tillbakablickar för att notera vad de bör ha i åtanke i ett nytt projekt, medan en respondent berättar att:

Vi gör lessons-learned efter varje projekt, sen kan inte jag påstå att vi är speciellt duktiga på att gå igenom föregående projekts erfarenheter och misstag. - Respondent G

Lessons-learned skulle däremot kunna vara en välfungerande källa till kunskap då det är en process som möjliggör reflektion som leder till ett ökat lärande:

Kunskapen byggs också när du reflekterar, så den är viktig. Därför är de här rutinerna kring lärande viktigt, att du reflekterar och hanterar den. Att du på riktigt skriver din vitbok, att du på riktigt gör en lessons-learned, att du landar i din kunskap, då springer du inte bara vidare och gör om samma fel för att du inte förstod att det var det du lärde dig. - Respondent C

Det framkommer däremot att det inte alltid avsätts tid för reflektion på alla avdelningar. En respondent berättar att processen för reflektion och lessons-learned vid ett avslutat projekt ofta påskyndas för att gå vidare till nästa projekt vilket leder till att misstag återupprepas. För att metoden ska fungera och för att personer ska avsätta tid till reflektion krävs att företagsledningen tar sitt ansvar och säkerställer att de anställda avsätter tid och vilja att dela sin kunskap. Lindner och Wald (2011) påpekar att ledningens engagemang har ett värde eftersom de bestämmer hur mycket resurser och tid som ska ägnas åt aktiviteter relaterat till Knowledge Management. Många av respondenterna upplever att ledning och chefer är väldigt måna om att uppmana till kunskapsdelning vilket är i linje med vad Lindner och Wald (2011) förespråkar, däremot säkerställer ledningen inte att det avsätts tillräckligt med tid till reflektion utan det ligger på varje anställd.

Data indikerade på tveksamheter om IT-verktyg överhuvudtaget var en fungerande källa för lagring och delning av kunskap, då det istället är människan som är bärare av kunskap. Lindner och Wald (2011) påpekar att ett fungerande informations- och kommunikationssystem som stödjer lagring och inhämtning av kunskap i en projektmiljö är väsentligt för en effektiv kunskaps hantering. Dock är det inte bara tillgången till systemet som är nödvändigt, utan även dess kvalitet och användbarhet. Resultatet stödjer deras tes då det har visat sig att misstag upprepas, något som möjligtvis hade förhindras med tydligare riktlinjer för användning av exempelvis lessons-learned. Gällande det system som används för beslutsrapportering berättade respondenterna att det är svårt att fånga kontexten bakom informationen och de omständigheter som förorsakade besluten. Intervjumaterialet tyder på svårigheter i förmedlandet av implicita kunskapen genom en ensidig användning av ett IT-verktyg. Indikationen ligger i linje med de teorier som har kritiserat IT-spårets ståndpunkt att kunskap är något explicit och objektiva, kritiker menar nämligen att kunskap också kan vara något subjektivt och implicit (Bresnen et al. 2003).

Resultatet i studien indikerar på att det finns en efterfrågan av ett IT-verktyg som är lättare att använda och som kan hjälpa de anställda att erövra kunskap, samtidigt som det finns ett stort behov av kommunikation och social interaktion mellan de anställda. De seniora respondenterna uttryckte inte någon saknad av ett tekniskt verktyg som möjliggör kunskapslagring, något som de juniora respondenterna gjorde. En möjlig förklaring kan vara att respondenterna likställde erfarenhet med kunskap, och som senior har du haft mycket tid till att samla på dig erfarenhet och därmed kunskap. För den juniora blir därmed efterfrågan av ett IT-verktyg mer naturlig. En annan möjlig förklaring kan vara betydelsen av det personliga nätverket. Som senior har du under en längre tidsperiod byggt upp ett brett nätverk där du kan finna kunskap, i motsats till en junior eller nyanställd vars nätverk inte ännu är uppbyggt. För dessa personer hade ett tekniskt hjälpmedel varit användbart för att inhämta kunskap.

Knowledge Management har teoretiskt delats upp i IT- och handlingsspåret (Larsson & Löwstedt 2002). Den resultatdel som berör systemstöd liknas vid IT-spåret, alltså att kunskap lagras i någon form av IT-verktyg dit anställda kan vända sig för att hitta kunskap. IT-spåret har blivit kritiserat då fungerande processer för Knowledge Management inbegriper mer än en teknisk kunskapslagring (Larsson & Löwstedt 2002). Respondenterna ger uttryck för ett behov

av ett nytt digitalt verktyg som är lätthanterligt och informativt, samtidigt som de anställda måste kommunicera med varandra för att ta del av den implicita kunskap som inte går att lagra. Detta ligger i linje med den kritik som riktats mot IT-spåret. Intervjumaterialet visar att det inte går att ersätta social interaktion med digitala lagringssystem, utan snarare att det ska fungera som ett komplement, särskilt i de situationer där den anställde inte har haft möjlighet att skapa ett fungerande nätverk.

Lessons-learned kan alltså vara ett värdefullt verktyg i arbetet med att omvandla implicit kunskap till explicit kunskap, om det används på rätt sätt. Det gemensamma användandet av lessons-learned kan förtydligas med klara riktlinjer vilket skulle kunna leda till att mer kunskap överförs mellan projekt. Det uppdagas även att det finns IT-verktyg på företaget för beslutsdokumentation, men det finns förbättringsmöjligheter även i detta sammanhang gällande tydliga riktlinjer. Det finns en viss efterfrågan på ett IT-verktyg där explicit kunskap kan lagras, men denna efterfrågan existerade främst hos de juniora respondenterna. Vid sidan av formella möten och verktyg visar sig även omgivningen påverka kunskapsdelningen i projektmiljö. Dessa faktorer är kontorets utformning och företagskulturen.

4.5 Omgivningens påverkan på kunskapsdelning

4.5.1 Kontorets utformning

Flera respondenter berättat att de sitter tillsammans med sina team på kontoret för att underlätta kommunikation sinsemellan. Placeringen underlättar de anställdas arbete då de med lätthet kan vända sig till sin kollega och ställa en fråga eller diskutera. Det har påvisats i forskning av Noe och Wang (2010) att kunskapsdelning kan underlättas om det råder en arbetsmiljö som uppmuntrar social interaktion bland anställda. Detta kan ske exempelvis genom öppna kontorslandskap och många informella möten. När vi vistades i företagets lokaler under intervjutillfällena noterade vi att det på flera platser fanns grupprum samt platser där de anställda kunde slå sig ner utan förbokning. Detta antyder att det finns en tanke om att det ska vara enkelt att tillsammans med sina kollegor sätta sig på en plats och arbeta tillsammans. Det fanns i några av lokalerna även kaffemaskiner centralt beläget i korridorer eller på kontoret vilket skapar en naturlig plats för social interaktion och informell kommunikation. Kontorets utformning är därmed en viktig aspekt för att främja kunskapsdelning och framförallt för att främja tillfällena för interaktionen mellan kollegor där dem med lätthet kan dela med sig av sin kunskap och erfarenhet till varandra.

4.5.2 Företagskultur

I den kultur som råder på det studerade företaget både uppmanar och förväntar sig den strategiska ledningen att personalen delar med sig av sin kunskap och erfarenhet. Noe och Wang (2010) hänvisar till forskning som säger att en företagskultur som har förtroende och innovation i fokus också bidrar till att kunskapsdelningen inom företaget ökar. Förtroende framställs även som en viktig faktor för kunskapsdelning av Chan och Ford (2003), samtidigt som de lyfter vikten av en öppen kommunikation och en tolerans för misstag. Flera respondenter vittnar om hur viktigt det är att skapa förtroende inom projektgruppen för att få individer att dela med sig och kommunicera, även om de saker som gått mindre bra, då de anser att en lyckad företagskultur präglas av en tolerans för misstag.

Uppfattningen om huruvida de normer och värderingar som präglar företagskulturen främjar kunskapsdelning varierar mellan respondenterna. En person är mer kritisk till hur kulturen för

kunskapsspridning kommer till uttryck, hen anser att kulturen präglas av stress och motverkar reflektion. Istället är det ständigt fokus på att tänka framåt och detta är något som hen anser minska kunskapslagringen. Respondenten berättar även att kulturen inte främjar användandet av de IT-verktyg som finns på företaget. Med ett ständigt tänk framåt och med knapp tid för reflektion återupprepas ofta samma misstag mer än en gång i projekten. Noe och Wang (2010) belyser i sin forskning hur viktigt det är att kulturen påverkar medarbetarna positivt till att använda sig av befintliga IT-system för att lagra kunskapen och göra den tillgänglig för övriga medarbetare.

Alltså kulturen säger ju aldrig till oss, stanna upp, reflektera, ta lite tid med detta. Utan kulturen säger väldigt mycket framåt, framåt, framåt, nytt, nytt, nytt. - Respondent F

Vidare berättar samma respondent att:

Sen har man inte reflekterat alls över vad det är man faktiskt har gjort och vad som gick dåligt, och sen händer samma misstag igen. Alltid samma. - Respondent F

Lindner och Wald (2011) har undersökt olika framgångsfaktorer för Knowledge Management i projektbaserade organisationer där företagskultur framställs som den viktigaste faktorn för framgång. En positiv företagskultur har en god möjlighet att påverka människor i deras vilja att avsätta tid för, och dela med sig av kunskap. Däremot är det nämnvärt att en effektiv kunskaps hantering inte enbart kan förklaras av företagskulturen. Sammanfattningsvis existerar det mellan företagskultur och kunskapsdelning enligt intervjumaterialet ett tydligt samband. Företagskultur är av väsentlig vikt för att främja en miljö där kunskap delas. Det behövs en kultur där anställda uppmuntras till kunskapsdelning både i och mellan projekt. Men det finns en viss bristfällighet i kulturen då det inte råder en norm att ständigt använda sig av IT-verktygen där explicit kunskap kan lagras och hanteras. Kulturen på företaget främjar lärandet men ändock finns behovet av att kulturen tydligare visar på vikten av att använda existerande IT-verktyg.

4.6 Det agila arbetssättet

Det utvalda företaget genomgår en förändring till att arbeta efter en agil struktur och ett agilt arbetssätt. Kopplat till teorin så handlar det om metoder som innefattar planering, utveckling och förbättringar under processens gång, men det handlar också om att ge tid till utvärderingar och reflektion kring arbetet (Cegarra-Navarro et al. 2016). Den agila rörelsen på företaget innebar att organisationsstrukturen ändrades och vissa avdelningar och sektioner som arbetade med samma område sammanfogades för att effektivisera och förbättra arbetet. Innan omstruktureringen vittnade flera respondenter om att det saknades ett samspel mellan avdelningarna vilket ledde till ineffektivitet. Det infördes nya chefsroller för att separera tjänster med teknik- och produktansvar respektive ansvar över människor, arbetsprocess och grupp dynamik. De avdelningar och sektioner som sammanfogades bildade nya team vilket enligt intervjumaterialet bidragit till positiva effekter på kunskapsdelningen. En respondent berättar att de tidigare arbetat mer individuellt och fått projekt tilldelade sig, men att de nu mer levererar som ett team. Ett lyckat samarbete i ett team bidrar till att skapa förtroende och ju högre nivå av samhörighet desto mer troligt är det att anställda väljer att dela med sig av sin kunskap (Noe & Wang 2010).

I det agila arbetssättet eftersträvas en så kallad ”T-personlighet” hos de anställda. Det innebär att samtidigt som en anställd är väldigt duktig inom ett område, ska hen dessutom lära sig lite om andra områden. Syftet är att alla i teamet ska få en ökad helhetsförståelse, lära av varandra och förstå övriga teammedlemmars arbetsuppgifter. Dagliga morgonmöten och snabba avstämningar är en del av arbetsgången. Vid dessa morgonmöten skapas ett tillfälle där kunskapsdelning normaliseras och avdramatiseras. Förhoppningen med morgonmöten är att det medför positiva effekter och ökad kunskapsdelning inom teamet. Fördelen med dagliga avstämningar är att alla blir insatta i de olika uppgifterna och det är ett bra forum för informations- och kunskapsdelning som inte kräver överadministrering i ett system. Noe och Wang (2010) förespråkar många informella möten för att främja kunskapsdelning, vilket även intervjumaterialet indikerar på. Med det agila arbetssättet med fler snabba och informella möten så framkommer det att respondenterna ser det som bra forum för att enkelt dela med sig av information och bidra med kunskap till övriga teammedlemmar.

Dagliga morgonmöten tillsammans med breddad kompetens genom ”T-personligheter”, bidrar till att teamet blir mindre sårbart om en person är borta, då någon annan kan hoppa in och föra arbetet vidare. Det agila arbetssättet ska öka lärande inom teamen då det underlättar förandet av en dialog kring de problem som dyker upp, och delningen av erfarenheter. Vidare bidrar den agila organiseringen av mänskliga resurser till en gränsöverskridning mellan projekt och att lärandet mellan individer stimuleras. Trots dessa tänkta fördelar varierar inställningen till det agila arbetssättet bland respondenterna. Företaget är fortfarande under transformation och den agila förändringen har inte implementerats på alla avdelningar och intervjumaterialet indikerar på en viss problematik med kommunikation och samverkan. Syftet med det agila arbetet är att skapa ett mer effektivt arbete och få bort hindren, men detta tyder på att det inte alltid fungerar i praktiken, i alla fall inte när implementeringen inte har skett fullt ut.

Den agila arbetsformen som företaget har implementerat visar sig bidra till en ökad kunskapsspridning mellan kollegor. Det främjas dels genom arbetet med ”T-personligheter” som ska bidra till en ökad helhetsförståelsen hos de anställda. Men också genom de dagliga morgonmötena och snabba avstämningar som skapar forum för kunskapsdelning och social interaktion.

5 Diskussion

Intervjumaterialet indikerar att det finns brister gällande var kunskap finns att hitta, vilket kan leda till att kunskapsöverföring mellan projekt brister och att misstag återupprepas. I tidigare forskning betonas vikten av kompletterande system där kunskap kan lagras och finnas tillgänglig för anställda (Hsiao, Chen & Chang 2011; Lindner & Wald 2011), men att dessa behöver vara lättorienterade för att användas av personalen (Almeida & Soares 2014). Vidare råder en trend i tidigare forskning att social interaktion och kommunikation är de metoder som föredras vid kunskapsdelning, vilket bekräftas av vår studie. Kunskapsdelning blir därmed till stor del beroende av de anställdas personliga nätverk inom företaget. Vikten av den sociala dimensionen av kunskapsdelning kombinerat med avsaknaden av ett IT-system för kunskapslagring gör att det personliga ansvaret för anställda att dela kunskap ökar. Kunskapsdelning blir därmed beroende av individens förmåga och vilja, samt dess förmåga att etablera ett nätverk som främjar kunskapsdelning inom och mellan projekt.

Flera respondenter intygar att det finns en uppmaning från ledning och chefer till en generell kunskapsdelning och att denna uppmaning finns inbäddad i de normer och värderingar som formar företagskulturen. Vad som inte framgår av studierna i forskningsöversikten är huruvida denna generella uppmaning till kunskapsdelning naturligt kan leda till att kunskapsöverföringen mellan projekt ökar. Vi ser potential att en mer generell kunskapsdelning leder till att kunskap även delas mellan projekt. Noe och Wang (2011) påstår att det finns ett samband mellan företagskultur och kunskapsdelning, då de normer och värderingar som formar företagskulturen har en förmåga att påverka de anställdas beteenden. Resultatet av vår studie kan å ena sidan bekräfta att en positiv företagskultur främjar klimatet för kunskapsdelning inom ett projekt, då flera respondenter intygar om detta. Å andra sidan indikerar resultatet att företagskultur och ledarengagemang inte är tillräckligt för att kunskapsdelning mellan projekt sker i den omfattning som krävs för att misstag inte ska återupprepas. Trots en positiv kunskapskultur som främjar kunskapsdelning visar studien att det sker en kunskapsförlust mellan projekt, vilket tas i uttryck genom att misstag återupprepas.

Kunskapsförlust är en av de vanligaste utmaningarna en projektbaserad organisation ställs inför, då det är svårt att säkerställa effektiva processer för kunskapsöverföring mellan projekt (Bushuyev et al. 2015). Studiens resultat antyder samma problematik och ett sätt att förebygga det är att personer som har erfarenhet och kunskap följer med in i nästa projekt. Trots detta indikerar resultatet på att misstag från tidigare projekt återupprepas, vilket kan tolkas som ett tecken på att det inte är tillräckligt att förlita sig på att människan bär på kunskap. Personalen blir till stor del beroende av det personliga nätverket och i det ständiga sökandet efter rätt kompetens finns en risk att arbetet i projekten stagnerar. Lindner och Wald (2011) menar att kunskapsöverföring bör kompletteras av ett IT-system där kunskap lagras och finnas tillgänglig för de anställda. Resultatet och analysen antyder dock att ett IT-baserat verktyg inte löser alla problem med kunskapsdelning. Ett IT-verktyg kan underlätta sökandet efter, och lagringen av explicit kunskap, men problematiken kopplat till delning av implicit kunskap och erfarenhet kvarstår. Vår forskning styrker därmed Lindner och Walds (2011) slutsats att det finns ett behov av effektiva processer för kunskapsöverföring.

På det studerade företaget används bland annat av lessons-learned i syfte att reflektera och överföra erfarenhet och kunskap mellan projekt, men resultatet indikerar på en del brister i processen. Resultatet och analysen visar att lessons-learned har potential att öka kunskapsöverföringen mellan projekt förutsatt att det finns ett gemensamt arbetssätt. Vår studie visar därmed att systematiska processer för kunskapsdelning kan bidra till en ökad

kunskapsdelning både inom och mellan projekt, men metoderna måste vara välutvecklade och konsistenta för att vara som mest effektiva. Vidare använder företaget mentorskap för att främja överföring av kunskap av mer implicit art. Mentorskapet är tänkt att främja kunskapsutbytet mellan individer samtidigt som metoden underlättar skapandet av ett personligt nätverk inom organisationen, vilket framgår vara en förutsättning för kunskapsdelning. Genom att skapa tydligare riktlinjer för lessons-learned och utnyttja mentorskapet i så hög grad som möjligt kan företaget minska problematiken kopplat till kunskapsdelning och att kunskap går förlorad mellan projekt. Resultatet gällande mentorskap tillför ett nytt perspektiv till tidigare forskning och exemplifierar ytterligare ett systematiskt verktyg som kan bidra till kunskapsdelning inom och mellan projekt.

Resultatet visar att det agila arbetssättet underlättar den sociala integrationen genom frekventa möten vilka skapar tillfällen för kunskapsdelning inom ett projekt. En del av det agila arbetssättet på det studerade företaget är att de anställda ska eftersträva en ”T-personlighet”, vilket bidrar till att den potentiella kunskapsförlust som sker när en person är frånvarande eller lämnar företaget minskar. Det agila arbetssättet med flera tillfällen för social interaktion och skapandet av bredare kunskap hos de anställda torde bidra till att kunskapsdelning inom projekt ökar. På det studerade företaget framkom en viss skepticism mot det agila arbetssättet vilket kan medföra att potentialen för att öka kunskapsdelningen inte förverkligas. Lo et al. (2017) påpekar att normer och värderingar påverkar hur de anställda interagerar med varandra, och Chan och Ford (2003) menar att värderingar och förväntningar påverkar de anställdas agerande. Vi konstaterar därmed att normer och värderingar bör stötta det agila arbetet då det ökar chanserna att verksamhetsmodellens potential till att öka kunskapsdelning utnyttjas fullt ut.

6 Slutsats

Genom analys och diskussion av resultatet har frågeställningarna besvarats. Intervjumaterialet visar två förutsättningar som krävs för att kunskapsdelning ska komma till stånd. Den första förutsättningen är att personalen har ett nätverk som skapar möjlighet för kunskapsdelning. Nätverket är en viktig förutsättning för kunskapsdelning inom ett projekt då det utgör ett forum där anställda kan hämta och dela kunskap. Den andra förutsättningen är att det finns en företagskultur präglad av normer och värderingar som uppmuntrar till kunskapsdelning. Företagskultur kan påverka de anställdas beteenden gällande att dela kunskap och använda befintliga IT-system, och blir därmed en avgörande förutsättning för de långsiktiga effekterna av arbetet med Knowledge Management.

För att dela kunskap mellan projekt framkommer tre metoder. Den första metoden är att använda de anställda i flera projekt. Genom att flytta med personal från tidigare projekt kan den kunskap som personalen besitter fungera som en brygga mellan det genomförda och det framtida projektet. Den andra metoden för att dela kunskap mellan projekt är genom lessons-learned. Lessons-learned är ett verktyg som systematiskt används för att erhålla lärdomar och erfarenhet från ett projekt och överföra kunskapen till nästa. Den tredje metoden som finns att tillgå är mentorskap. Mentorskapet i sig säkerställer inte att kunskap delas mellan projekt men metoden har visat sig vara användbar för att dela erfarenhet mellan individer och därmed överföring av kunskap. Mentorn kan dela med sig av erfarenhet från tidigare projekt vilket medför att kunskap överförs till nya projekt. Mentorskapet bidrar även till skapandet av adeptens nätverk vilket möjliggör kunskapsdelning. Slutligen har det agila sättet att organisera en verksamhet visat sig bidra till kunskapsdelning inom och mellan projekt. Det agila arbetssättet definieras inte som en metod att dela kunskap, men det är framträdande att den agila strukturen främjar kunskapsdelning. Det agila arbetssättet bidrar till skapandet av fler tillfällen för kunskapsdelning inom projekt vilket på sikt kan bidra till en kunskapsöverföring mellan projekt. Detta perspektiv är nytt i förhållande till de studier som tagits upp i forskningsöversikten och resultatet bidrar därmed till nya perspektiv på kunskapsdelning i projekt.

Denna studie kan användas som underlag för andra företag som arbetar i projektform genom identifikation av faktorer som främjar kunskapsdelning, samt vilka metoder som finns att tillgå för delning mellan projekt. Resultatet av studien stödjer tesen om att företag som arbetar i projekt möter utmaningar kopplat till kunskapsdelning men resultatet bidrar även med förslag om hur utmaningarna kan förebyggas. Vår undersökning har uppdagat flera förutsättningar som bör föreligga för att främja kunskapsdelning och därmed främjandet av innovation på företag som arbetar i projekt.

6.1 Förslag till vidare forskning

Våra resultat bidrar till en ökad förståelse av kunskapshandling i projektmiljö, men då vår forskning är en fallstudie på ett företag verksamt inom en specifik industri ser vi ett behov av att utföra studien på fler företag med större geografiskt omfång. Vidare kan det vara intressant att undersöka om resultatet skiljer sig mellan olika industrier och olika kulturella sammanhang. Det finns ett flertal faktorer och omständigheter som kan ha påverkat resultatet av vår forskning, exempelvis att de seniora deltagarna var överrepresenterade i urvalet. Därmed kan en studie med en jämnare fördelning mellan seniora och juniora respondenter visa ett annat resultat.

Resultatet i vår studie visar att en effektiv kunskapshantering inbegriper systematiska processer för delning och överföring av kunskap. Det framgår att ett formellt system för kunskapslagring av explicit kunskap är ett bra komplement till att människor bär på en stor del kunskap. För att omvandla den implicita kunskapen som individen bär på till explicit kunskap som går att lagra, är lessons-learned och workshops ett bra verktyg. Vi ser att arbetsättet kan ha positiva effekter på kunskapshantering. Däremot har det uppdagats en bristfällighet i det systematiska arbetet med lessons-learned på det studerade företaget. Arbetsättet utnyttjas ej så effektivt som möjligt och det finns potential att utvecklas vidare. Med detta som bakgrund ser vi ett behov till vidare forskning hur rutiner bör utformas och hur användningen av lessons-learned kan bli mer gynnsam för företagets kunskapshantering.

7 Källförteckning

Almeida, M. & Soares, A. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), ss. 770–779. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.07.003>

Backlund, F. & Sundqvist E. (2018). Continuous improvement: challenges for the project-based organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), ss. 1306-1320. doi: 10.1108/IJQRM-12-2016-0229

Bresnen, M., Edelman, L. & Newell, S. Scarbrough, H. & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), ss. 157–166. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00090-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00090-X)

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

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

Bushuyev, S., Mihić, M., Obradović, V., Petrović, D. & Todorović, M. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), ss. 772–783. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. & Wensley, A (2016). Structured knowledge processes and firm performance: the role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), ss. 1544-1549. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.014

Chan, Y. & Ford, P. (2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, ss. 11-27. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8499999

Choo, W-C. (2006). *The Knowing Organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York, Oxford: Oxford University Press

Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*, 39(2), ss. 43-57.

Donate, M & Sánchez de Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), ss. 360-370. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>

Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A. & Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), ss. 148-160. doi: 10.1108/13673270910971897

Hsiao, Y-C. Chen C-J & Chang S-C. (2011) Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32(5), ss. 645-660. <https://doi.org/10.1108/01437721111158242>

Hofmeister, L., Lopes, M., Scavarda, A., Thomé, A. & Vaccaro, G. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), ss. 476-488. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.10.083

Kasvi, J., Vartiainen, M. & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International Journal of Project Management*, 21(8), ss. 571-582. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00057-1

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2002). Borde vi inte satsa på Knowledge Management? Om organisering av system för lärande. I Löwstedt, J. & Stymne, B. (red). *Scener ur ett företag - Organiseringsteori för kunskapssamhället*. Lund: Studentlitteratur, ss. 93–116.

Lindner, F. & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), ss. 877-888. doi: 10.1016/j.ijprom

Lo, M., Mohamad, A., Ramayah, T., Abdullah, M. & Lim, M. (2017). The role of Knowledge Management on organisational effectiveness: organisational culture as the moderator. *International Journal of Business and Society*, 18(4), ss. 808-818.

Lundin, R. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), ss. 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)

Nesheim, T. & Smith, J. (2015). Knowledge sharing in projects: does employment arrangement matter? *Personnel Review*, 44(2), ss. 255-269. doi: 10.1108/PR-11-2013-0203

Noe, R. & Wang, S. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, ss. 115-131. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Ren, X. Deng, X. & Liang, L. (2018). Knowledge transfer between projects within projectbased organizations: the project nature perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), ss.1082-1103. doi: 10.1108/JKM-05-20170184

Ruddle, K. (2008). In Pursuit of Agility: Reflections on One Practitioner's Journey Undertaking, Researching, and Teching the Leadership of Change. I Dopson, S., Earl, M. & Snow, P. (red). *Mapping the Management Journey: Practice, Theory, and Context*. Oxford University Press, ss. 320–340.

Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), ss. 13-35. doi: 10.1525/cm.2016.58.4.13

van Oosterhout, M., Waarts, E. & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15, ss. 132–145. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000601

Qiang, M. & Wen, Q. (2016). Coordination and Knowledge Sharing in Construction Project-Based Organisation: A Longitudinal Structural Equation Model Analysis. *Automation in Construction*, 27(3), ss. 309-320. doi: 10.1016/j.autcon.2016.06.002

8 Appendix

Bilaga 1, Information och förfrågan om deltagande i intervjustudie

Ett föränderligt samhälle och en marknad i rörelse innebär att organisationer ställs inför utmaningen att bibehålla sin position på marknaden och att följa marknadsutvecklingen. För att hantera en föränderlig miljö väljer allt fler företag att arbeta agilt och i projektform. Detta arbetssätt kan dock medföra utmaningar i överföringen av kunskap mellan projekt. Då en effektiv kunskapshantering är avgörande för en organisations innovationsförmåga är studiens syfte att undersöka vilka verktyg som används för att främja kunskapsdelning.

För att genomföra studien kommer empiriskt material att samlas in i form av intervjuer. Du har blivit tillfrågad eftersom du har insikt i hur arbete i projektform går till samt att du, baserat på din yrkesroll och tidigare erfarenheter, kan delge information om vilka omständigheter och förutsättningar som påverkar främjandet av kunskapsdelning mellan projekt. Som deltagare kommer du att få besvara förutbestämda frågor med utrymme för egna reflektioner. Med ditt godkännande kommer intervjun att spelas in för att underlätta bearbetning av materialet. Intervjun beräknas pågå i cirka 45–60 minuter.

Din medverkan är frivillig och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan eller välja att avstå från att svara på en fråga. Genomförandet av intervjun kommer att ske på avskild plats som du själv väljer. Det bör betonas att vi inte ämnar ta del av känslig information gällande varken företaget eller dig som deltagare. Den information vi får ta del av kommer att hanteras konfidentiellt och du som deltagare kommer att förbli anonym.

Uppsatsen kommer främst att läsas av vår handledare och examinator samt våra opponenter. Den färdiga uppsatsen kommer att publiceras på Högskolan i Borås läroplattform och kan senare komma att bli tillgänglig på internet. Om intresse finns skickar vi gärna den färdigställda uppsatsen till dig.

Vi tackar dig för ditt visade intresse och uppskattar att du tar av din tid för att träffa oss och medverka i vår studie.

Vänliga hälsningar,

Emma Lundbäck, Michelle Johansson och Rebecca Niklasson

Bilaga 2, Intervjuguide

Vi skriver vår kandidatuppsats inom Knowledge Management vilket syftar till hur ett företag eller organisation hanterar, förvaltar, överför och delar kunskap. I en dynamisk miljö ställs krav på organisationers förmåga att vara anpassningsbara och flexibla för att behålla sin position på marknaden. För att möta detta krav väljer allt fler företag att arbeta agilt och i projektform, vilket kan medföra utmaningar gällande företagets kunskapsdelning.

Intervjun bygger på olika områden som berör arbete i projektform samt hur ni arbetar med delning och spridning av kunskap. Du har blivit tillfrågad då du i din yrkesroll har goda insikter under vilka omständigheter och förutsättningar som påverkar främjandet av kunskapsdelning mellan projekt.

Innan vi påbörjar intervjun vill vi betona att din medverkan är frivillig och att du kan välja att avstå från att svara på en fråga, eller avbryta intervjun. Vi garanterar att den information du delar med dig av kommer att hanteras konfidentiellt. Med din tillåtelse kommer vi att spela in intervjun då det underlättar vår bearbetning av datamaterialet.

Bakgrundsinformation

- Kan du berätta kortfattat om din roll, dina arbetsuppgifter och hur länge du arbetat inom företaget?
- Hur mycket arbetar du självständigt och hur mycket arbetar du tillsammans med projektgruppen?

Projektarbete

Vi går nu över till information gällande hur ni arbetar i projekten

- Hur sammansätts en projektgrupp?
 - Hur kommer ni fram till vilka kompetenser som behövs i ett projekt?
 - Berätta i korta drag hur processen går till för att försäkra att personal med den efterfrågade kompetensen tas med
- Hur samverkar ni och hur kommunicerar ni inom projektet? Exempelvis avstämningar, digitala plattformar, mail, möten.
 - Sker kommunikationen informellt eller formellt? Vad förekommer oftast?
 - Hur ofta har ni kontakt? (Frekvens)
 - Är samtliga medlemmar i projektet med vid avstämningar/möten?
- Finns det rutiner och riktlinjer på hur ni ska samverka och arbeta? Finns de i dokumentform? Om nej, beskriv gärna dessa i korta drag.

Kunskapshantering

Vi går nu över till din syn på kunskap och kunskapsöverföring

- Vad innebär kunskapsspridning för dig?
 - Hur delar du med dig av din kunskap? Kan du ge något exempel på när du delat med dig av din kunskap?
 - Varför väljer du att dela med dig av din kunskap?
 - Vilka sprids din kunskap till?
 - Sker det i formella eller informella sammanhang?

- Finns det faktorer som påverkar dig och ditt kunskapsdelande?
 - Exempelvis social struktur, relation med kollegor?
 - Vad är det som begränsar dig i hur du väljer att dela din kunskap?
- Uppmuntras och uppmanas ni att dela med er av er kunskap?
 - Ingår det i era arbetsuppgifter att sprida kunskap? Eller är det upp till var och en att bestämma om hur man vill dela kunskap?
 - På vilket sätt anser du att företagskulturen kan främja klimatet för kunskapsspridning?

Kunskapshantering i projekt

Om vi nu riktar oss mer mot kunskapsdelning relaterat till arbete i projektförhållande

- Är kunskapshantering och kunskapsdelning något som diskuteras vid start av ett projekt?
 - Vilken typ av kunskap är det som diskuteras? Exempelvis sakkunskap, erfarenheter, processen i sig och vilka steg?
- Hur inhämtar du den kunskap du behöver inför ett nytt projekt?
 - Hämtar du den från andra projekt, avdelningar, kollegor?
 - Hur finns den tillgänglig? Har företaget något projektbas/databas/nätverk för detta?
 - Om ja, är det upp till gemene man att lägga till information för att dela sin kunskap? (Om vi ej fått svar på frågan tidigare gällande om det ingår i arbetsuppgifterna)
- Hur arbetar ni för att överföra kunskapen från ett avslutat projekt till ett nytt projekt?
 - Varför är det viktigt att flytta med kunskap?
 - Finns det rutiner ni ska följa för att säkerställa att kunskapen överförs?
 - Vilken typ av kunskap är det som överförs mellan projekt? Exempelvis sakkunskap, erfarenheter, processen i sig och vilka steg?
- Vad för utmaningar stöter ni på vid arbetet i projekt i relation till just kunskapshantering?
 - Upplever du att det är samma utmaningar som är återkommande?
 - Hur arbetar ni för att förebygga dessa utmaningar?

Efter projektet

För att runda av har vi nu en kort fråga gällande hur ni arbetar i slutfas av ett projekt

- När ni avslutar ett projekt, avsätts det tid för reflektion eller utvärdering? För att se till att ni tar lärdom av arbetet och överför kunskapen till nästa projekt.

Då har vi fått svar på våra frågor

- Har du något att tillägga som kan vara av relevans för vår studie?
- Om vi behöver förtydliga något i efterhand eller har en kompletterande fråga, går det bra om vi kontaktar dig igen via mail?

Kan du rekommendera någon annan som kan vara relevant för vår studie? Exempelvis en projektledare?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se