

MAGISTERUPPSATS
MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
INSTITUTIONEN FÖR BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2024

Kunskapsdelning i en internationell humanitär utvecklingsorganisation

En kvalitativ intervjustudie om hur medarbetare upplever den interna
kunskapsdelningen

Johanna Forslund
Linnéa Rastborg



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Författaren/Författarna

Mångfaldigande och spridande av innehållet i detta arbete
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Kunskapsdelning i en internationell humanitär utvecklingsorganisation - En kvalitativ intervjustudie om hur medarbetare upplever den interna kunskapsdelningen

Engelsk titel: Knowledge sharing within an international humanitarian development organization - A qualitative interview study on how employees experience the internal knowledge sharing

Författare: Johanna Forslund & Linnéa Rastborg

Färdigställt: 2024

Abstract: Despite knowledge being recognised as a valuable resource for organizations, there is limited research on knowledge management and knowledge sharing in the humanitarian- and development sector. Trying to fill this gap, this study aimed to examine how employees in an international Non-Governmental Organization in the humanitarian- and development sector, experienced the internal knowledge sharing, within their working organization. As well as aspects that affect knowledge sharing, what difficulties and opportunities there are, and the role of tacit and explicit knowledge for their knowledge sharing. The study was conducted as a hybrid of a cross sectional study and a case study with a qualitative approach and was based on the theoretical framework of the SECI-model, its processes and *ba*. Empirical data was generated through qualitative interviews with seven employees from a humanitarian- and development organization called organization X, in the context of a developing country in sub-Saharan Africa. Qualitative thematic analysis was used for analysing the empirical data based on research and the SECI-model. The result demonstrates that explicit knowledge is prominent in organization X because the employees are governed by documents and other explicit sources. The result also showed that the employees experience that there is trust and willingness to share knowledge, but that there is a lack of knowledge management strategy which affects knowledge sharing processes.

Nyckelord: Humanitära- och utvecklingssektorn, explicit kunskap, Knowledge management, kunskapsdelning, NGO, SECI-modellen, tyst kunskap,

Innehållsförteckning

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering.....	7
1.2 Syfte och frågeställningar	8
1.3 Avgränsningar.....	8
2. Studiens bakgrund och kontext	10
2.1 HUS	10
2.2 Humanitarian- Development- Peace (HDP) Nexus	11
3. Litteraturgenomgång	13
3.1 Introduktion till Knowledge Management.....	13
3.1.1 Knowledge management utifrån det praktikbaserade och objektbaserade perspektivet.....	14
3.2 Kunskapsdelning i organisationer.....	14
3.2.1 Utmaningar för kunskapsdelning i organisationer	15
3.2.2 Möjligheter med kunskapsdelning i organisationer	17
3.3 Kunskapsdelning i internationella organisationer, och organisationer i HUS ...	19
3.3.1 Utmaningar för kunskapsdelning i HUS	21
3.3.2 Möjligheterna med kunskapsdelning i HUS	22
4. Teoretiskt ramverk	24
4.1 Kunskap	24
4.2 Olika typer av kunskap och synen på kunskap	25
4.2.1 Explicit kunskap.....	25
4.2.2 Tyst kunskap	26
4.3 Kombinerad syn på kunskap.....	27
4.4 SECI-Modellen	28
4.4.1 Socialisering - tyst till tyst kunskap	28
4.4.2 Externalisering - tyst till explicit kunskap	29
4.4.3 Kombination - explicit till explicit kunskap.....	29
4.4.4 Internalisering - explicit till tyst kunskap.....	29
4.4.5 <i>Ba</i>	30
4.4.6 Kritik mot SECI-modellen	31
5. Metod	33
5.1 Forskningsstrategi- och design.....	33
5.2 Semistrukturerade intervjuer.....	34
5.2.1 Val av studieobjekt.....	34

5.2.2 Utformning av intervjuguide.....	35
5.2.3 Genomförande.....	36
5.3. Bearbetning och analys av data.....	36
5.4 Forskningsetiska aspekter	38
6. Resultat och analys.....	39
6.1 Socialisering - tyst till tyst kunskap	39
6.2 Externalisering - tyst till explicit kunskap	44
6.3 Kombination - explicit till explicit kunskap	47
6.4 Internalisering- explicit till tyst kunskap	50
6.5 Generellt för hela SECI-Processen	53
6.5.1 Tid och resursers inverkan på knowledge management.....	53
6.5.2 Stöttande ledning för knowledge management	53
6.5.3 Belöning och knowledge management	54
6.5.4 Multikulturell påverkan på Knowledge management	55
6.5.5 Knowledge management strategins påverkan på kunskapsdelning	56
6.5.6 Personalomsättningens påverkan på kunskapsdelning.....	58
6.5.7 Kunskapsdelning under humanitära kriser.....	60
6.5.8 Kunskapsdelningens påverkan på organisation X:s resursanvändning och operationella resultat.....	62
7. Diskussion och slutsatser	65
7.1 Resultatdiskussion.....	65
7.1.1 Aspekter som påverkar intern kunskapsdelning	65
7.1.2 Utmaningar och möjligheter för kunskapsdelning.....	67
7.1.3 Tyst respektive explicit kunskap i organisation X	69
7.2 Slutsatser.....	70
7.3 Metodreflektion.....	72
7.4 Förslag till vidare forskning.....	73
Referenser	74
Bilaga A: Avtal om intervjudeltagande
Bilaga B: Intervjumanual.....

1. Inledning

Följande kapitel börjar med att introducera ämnet och ger en introduktion till vad studien handlar om. I efterföljande avsnitt beskrivs studiens forskningsproblem som studien avser att undersöka och bidra med kunskap till, följt av studiens syfte samt de frågeställningar som studien avser att besvara. Slutligen i det sista avsnittet beskrivs de avgränsningar som gjorts för denna studie.

De senaste årtiondena har världen bevittnat ett ökat antal humanitära kriser, och år 2024 beräknas 300 miljoner människor vara i behov av humanitärt stöd. Det ökande antalet humanitära kriser kan bland annat härledas till krig och konflikter, fattigdom, hälsokriser och globala klimatförändringar (OCHA, 2023).

För att bemöta dessa växande kriser har även det humanitära biståndet ökat kraftigt de senaste decennierna (Stockholm International Peace Research Institute [SIPRI], 2022). Humanitärt bistånd är utformat för att rädda liv och lindra lidande under pågående kriser. Det senaste årtiondet har det dock uppmärksamats att för att nå en hållbar effekt, måste det humanitära biståndet ha en stark koppling till mer långsiktig utveckling. Detta sker ofta i form av utvecklingsbistånd, vilket inriktar sig mer på att bekämpa pågående strukturella problem som hindrar ekonomisk, institutionell och social utveckling och bidrar till att bygga lokal kapacitet i samhällen för att bygga resiliens mot framtida kriser (The Humanitarian Coalition, 2021).

Vid en humanitär insats och under utvecklingsarbete är det kritiskt att snabbt kunna rikta sina resurser mot områden där behovet är som störst. Generellt är resurserna för Non-Governmental Organisations (NGO) inom den humanitära- och utvecklingssektorn (hädanefter benämnd HUS) knappa, och det är av stor vikt att på bästa sätt kunna tillvarata på sina resurser. Resursslösande i form av tidskrävande beslutsprocesser, dubbelarbete eller ett icke tillvaratagande av den kunskap som finns inom organisationen kan påverka organisationers arbetsresultat, varför det är av vikt att snabbt och effektivt kunna rikta sina resurser på det mest optimerade sättet (Caballero-Anthony et al., 2021).

Enligt Nonaka et al. (2000, s. 5) anses dagens samhälle vara mer kunskapsbaserat, där hanteringen av kunskap kan påverka konkurrenskraften, och även Alavi och Leidner (2001, s. 107) anser att kunskap kan utgöra en viktig resurs för organisationer. Matschke et al. (2012, s. 159) menar dessutom att medarbetarnas kunskap kan ses som den viktigaste resursen för NGO:er, då kunskapen behövs för att kunna agera i de komplexa situationer och arbete som uppstår. Som svar på dessa utmaningar har investeringar i och utveckling av kunskapsdelning visat sig vara en viktig resurs för HUS (Caballero-Anthony et al., 2019). Effektiv hantering av kunskapsflödet är en förutsättning för

organisatorisk framgång, där kunskapsdelning innebär att kunskap som en individ innehar tas tillvara på och förs över till andra, och på så sätt kan kunskapen förvärvas och utnyttjas även av andra (Cabrera & Cabrera, 2005, s. 720).

Hantering av kunskap behandlas inom forskningsfältet Knowledge Management, där kunskap främst beskrivs utifrån två ledande epistemologiska perspektiv, det objektbaserade perspektivet och det praktikbaserade perspektivet (Hislop et al., 2018, s. 8). I det objektbaserade perspektivet ses kunskap som ett objekt som kan separeras från en individ, och som kan kodifieras till ett objekt eller enhet, och anses vara lätt att överföra till andra (Hislop et al., 2018, s. 16). Utifrån det praktikbaserade perspektivet anses kunskap i stället vara något som är inbäddat i individen och i praktiken. Kunskap betraktas som tyst och anses inte kunna separeras från mänskliga aktiviteter och anses inte heller kunna kodifieras till ett objekt eller enhet (Hislop et al., 2018, s. 30-31), vilket gör att den tysta kunskapen anses svår att explicitgöra och överföra (Nonaka et al., 2000, s. 7). (se vidare kap 4 Teori).

Genom att knowledge management kan främja en optimal användning av humanitära resurser, spelar knowledge management processer en viktig roll för organisationer i HUS (Yousif et al., 2020, s. 91). Forskare har fastslagit att knowledge management processer är ett optimalt verktyg för att skapa, lagra, dela och applicera kunskap. Därför bör organisationer se kunskap som en viktig strategisk organisatorisk resurs, och applicera knowledge management metoder för att främja kunskapsdelning och användning (Alavi & Leidner, 2001, s. 107). Det är inte ovanligt att medarbetarna i en NGO besitter kunskap men att kunskapen inte delas, vilket exempelvis kan resultera i att medarbetare arbetar för att lösa ett problem som tidigare har blivit löst, på grund av att kunskapen inte finns att tillgå (Matschke et al., 2012, s. 160). Detta indikerar att det är av vikt att kunna ta vara på den kunskap som finns och dela den inom organisationer för ett mer effektivt resursutnyttjande.

NGO:er inom HUS har press på sig likt andra organisationer, vad gäller att konstant utveckla sitt arbete, och att på ett så effektivt sätt som möjligt använda sina mänskliga och finansiella resurser. Som en konsekvens av pressen på ett effektivt resursutnyttjande, har det under senare år blivit tydligt att NGO:er behöver en formell knowledge management strategi. Detta för att på bästa sätt kunna anpassa sitt arbete utefter de förändrade omständigheter som uppstår, och för att säkerställa en fortsatt hållbar framgång av organisationernas arbete (Matschke et al., 2012, s. 159).

Föreliggande studie belyser kunskapsdelning inom HUS, och genom kvalitativa intervjuer undersöker hur medarbetare i en internationell NGO (i detta arbete kallad organisation X), upplever att kunskapsdelning sker internt inom organisation X. Genom att undersöka hur processen för delandet av

kunskap upplevs av medarbetare i organisation X, kan förståelse ges för de utmaningar och möjligheter som organisation X möter, avseende tillvaratagande och användning av organisationens tysta och explicita kunskap.

1.1 Problemformulering

Inom knowledge management litteraturen framgår att kunskap är att betrakta som en viktig resurs för en organisations produktivitet, innovationsförmåga och konkurrenskraft (Alavi & Leidner, 2001, s. 113), och där hantering av kunskapsflödet är en förutsättning för organisatorisk framgång (Cabrera & Cabrera, 2005, s. 720). Genom forskningen framgår att kunskapsdelning inom humanitära- och utvecklingsorganisationer utgör en viktig faktor för effektiva arbetsinsatser, men att arbetet med knowledge management processer för organisationer inom HUS är eftersatt och bristfälligt. För att bättre kunna förstå vilka de avgörande framgångsfaktorerna är för knowledge management i kontexten som råder i HUS, så behövs fler empiriska studier (Dorasamy et al., 2013, s. 1850).

Studier har visat att den tysta kunskapen är svår för nya medarbetare att få tillgång till, särskilt i internationella organisationer med hög personalomsättning och ett stort antal medarbetare. Medarbetare inom HUS byter ofta arbetsuppdrag och organisation, vilket gör att HUS är en av de sektorer med högst rotation av medarbetare i världen. Då organisationer i HUS är beroende av sina medarbetares kunskap för utförande av arbetsinsatser, är det av vikt att kunna tillvarata och lagra den kunskap som kommer in till dessa organisationer (Caballero-Anthony et al., 2021, s. 3). Detta gör det intressant att undersöka hur kunskapsdelning sker i Organisation X som delar dessa organisatoriska drag.

Studier har visat att många gånger finns den kunskap organisationer anser sig behöva, redan inom organisationen, men att det upplevs problematiskt och svårt att kunna urskilja, tillvarata och utnyttja kunskapen (Alavi & Leidner, 2001, s. 113). Enligt Hislop et al. (2018, s. 57) har forskningen inom knowledge management fokuserat på den privata sektorn. Även Hume och Hume (2008, s. 130) menar att det behövs ökad förståelse för knowledge management i kontexten som råder för icke-vinstdrivande organisationer, för att kunna utveckla knowledge management forskningen och förbättra dessa organisationers strategiska resultat. Hume och Hume (2008, s. 130) menar vidare på att det råder hög konkurrens för icke-vinstdrivande organisationer, vilket lett till att det blivit nödvändigt för dessa organisationer att applicera mer kommersiella modeller som även har en inverkan på knowledge management. I praktiken är det dock svårt att få till knowledge management initiativ, delvis på grund av den operationella komplexiteten, men också på grund av begränsade resurser och finansiella medel, då det är svårt att få till investeringar för knowledge management samt att få till förändring av ledningsresurser (Hume

& Hume, 2008, s. 130). Enligt Hume och Hume (2008, s. 137-138) är knowledge management forskningen om kunskapsskapande i icke-vinstdrivande organisationer begränsad, och att det behövs en ökad förståelse för detta område.

Mot bakgrund av att det finns en lucka i forskningen kring kunskapsskapande och kunskapsdelning inom internationella organisationer och icke-vinstdrivande organisationer, som även karakteriserar en internationell NGO, tolkas studiens område som intressant att belysa. Det anses därför intressant att studera hur processen för kunskapsdelning upplevs utifrån ett medarbetarperspektiv för en internationell NGO i HUS, och att öka förståelsen för vilka utmaningar och möjligheter som upplevs för den interna kunskapsdelningen.

1.2 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av problembeskrivningen ovan är syftet med denna studie att undersöka hur medarbetare i en internationell NGO i HUS, upplever den interna kunskapsdelningen inom organisation X, i ett utvecklingsland i Afrika söder om Sahara. Ambitionen är att bidra till att fylla det kunskapsbehov som finns inom ämnet och öka förståelsen för de möjligheter och utmaningar som föreligger för kunskapsdelning inom organisation X:s kontext. För att svara mot syftet har följande frågeställningar formulerats.

1. Vilka aspekter upplever medarbetarna påverkar den interna kunskapsdelningen mellan medarbetarna?
2. Vilka utmaningar och möjligheter för kunskapsdelning i organisationen beskriver medarbetarna?
3. Vilken roll upplever medarbetarna att den explicita respektive tysta kunskapen har i deras interna kunskapsdelningsprocesser?

1.3 Avgränsningar

Afrika söder om Sahara, är en del av världen som (i särskilt stor utsträckning) drabbats av fattigdom, konflikter och ökad utsatthet på grund av klimatförändringarna (Unicef, 2023). Denna del av världen har också högst andel människor som är bosatta i slumområden, där bostäder är ohållbara, avsaknad av besittningsskydd, trångboddhet och där det råder brist på rent vatten och sanitet (UN Habitat & World Food Programme 2021). En stor del av världens bistånd går till länder söder om Sahara (CSIS 2022), vilket indikerar att det råder svåra förhållanden i denna del av världen, varför organisationer inom HUS söder om Sahara kan ses arbeta under komplexa förhållanden.

Utvecklingsländer eftersträvar bättre livsvillkor för människorna, men svaga ekonomiska strukturer, bristande tillväxt och strukturella problem, och extrem fattigdom gör detta svårt. Utvecklingsländer är även extra utsatta för sjukdomar, naturkatastrofer, kriser och ekonomiska chocker (UNRIC, u.å.).

Då vi anser att det är av intresse och vikt att kunna bidra med förståelse för knowledge management och kunskapsdelning för organisationer i HUS i denna del av världen, har vi därför valt att fokusera studien utefter denna kontext, i ett utvecklingsland där det råder låg ekonomisk och social utveckling. Vi har därför i denna studie inte behandlat organisationer i HUS i mindre utsatta delar av världen, då vi fokuserat på hur medarbetarna i en internationell NGO i HUS, söder om Sahara, upplever den interna kunskapsdelningen. I studien har vi valt att fokusera på den interna kunskapsdelningen mellan medarbetare, varför vi inte går in på den externa kunskapsdelningen mellan organisationer i HUS.

Då studien fokuserar på kunskapsdelning mellan medarbetare inom organisationen X, utifrån ett bredare organisatoriskt perspektiv, valde vi att intervjua medarbetare med en yrkesroll inom organisation X som innefattar samarbete på flera nivåer inom organisation X. Dessa medarbetare kan ses ha ett bredare organisatoriskt perspektiv, och på sätt kunna bidra med större förståelse kring ämnet. Detta innebär att vi inte kommer att inkludera röster från medarbetare längre ner i organisation X, så som fältarbetare där vissa enbart arbetar ute i fält.

2. Studiens bakgrund och kontext

Detta kapitel avser att ge en kort introduktion till och inblick i den kontext och omvärld som råder för organisationer inom HUS, för att skapa förståelse för studiens forskningsobjekt organisation X som är verksam i HUS. Kapitlet inleds med ett avsnitt där en beskrivning av HUS ges, vad som kännetecknar organisationer i HUS och den komplexa arbetsmiljö som råder för denna sektor. I det sista avsnittet beskrivs det paradig som råder inom HUS, det så kallade Humanitarian-Development-Peace Nexus, som ligger till grund för vår sammankopplande syn på HUS som appliceras i denna studie.

2.1 HUS

NGO:er kan definieras som icke-statliga organisationer som verkar utan beroende av nationella regeringar (Europeiska arbetsmyndigheten 2017). NGO:er fyller viktiga sociala funktioner i samhället och strävar efter välgörande mål (Matschke et al., 2012, s. 159), genom att ta itu med och stötta vissa sociala intressen (Gaspar et al., 2022, s. 1). Detta kan innefatta politiska, ekonomiska och sociala mål, hälsa, miljöskydd, utbildning, rättvisa, och humanitära ändamål som går i linje med politiska eller sociala mål (Gaspar et al., 2022, s. 1). NGO:er kan innefatta verksamheter som verkar både på lokal och nationell nivå, medan internationella NGO:er verkar globalt (Europeiska arbetsmyndigheten 2017). NGO:er karaktäriseras genom att dessa organisationer just är icke-vinstdrivande och oberoende av stater och regeringar, erbjuder funktioner och tjänster av humanitär och social karaktär, samt utgör en viktig del i filantropi, internationellt bistånd och utveckling (Gaspar et al., 2022, s. 1). Oftast finansieras NGO:ers verksamheter av donationer och bistånd (Europeiska arbetsmyndigheten 2017), och utmärkande för NGO:er är att allt eventuellt finansiellt överskott ska återinvesteras i organisationen, för att sedan användas för att främja deras mål. Det finansiella överskottet ska inte fördelas ut mellan medlemmar (Gaspar et al., 2022, s. 1).

Internationella organisationer omfattas av organisationer som har medlemmar från mer än ett land (National Geographic, 2023). Internationella organisationer brukar separeras från privata företag och erbjuder tjänster eller produkter i flera länder (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010, s. 525). Många internationella organisationer är mellanstatliga organisationer så kallade Intergovernmental Organizations (National Geographic, 2023), varför begreppet internationella organisationer även kan innefatta mellanstatliga organisationer. Exempelvis FN och vissa av dess specialiserade program och organisationer, såsom ILO (International Labour Organization) och WHO (World Health Organization) som bildas genom fördrag mellan suveräna stater (Gabel & NingningYang, 2022, s. 419).

Internationella organisationer i HUS som erbjuder hjälp lokalt brukar även ha många fältkontor (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010, s. 525). Dessa

organisationer kännetecknas oftast av en begränsad budget och behöver därför hantera sina resurser så effektivt som möjligt. Samtidigt råder det hög konkurrens för projektimplementering i HUS, då internationella organisationer konkurrerar med lokala, privata, och nationella organisationer (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010, s. 525). Dessutom råder det hög diversitet i internationella organisationer, där personalen kommer från många olika kulturer. Detta ställer krav på knowledge management då det ofta finns kulturella barriärer för kunskapsdelning (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010, s. 525), samt att det råder hög personalomsättning vilken kan påverka knowledge management processer (Caballero-Anthony et al., 2021, s. 3).

Humanitarian Coalition (2021) menar att vid naturkatastrofer eller väpnade konflikter drabbas samhällen direkt genom att det orsakar ett avbrott i vardagen, samtidigt som det resulterar i långsiktiga konsekvenser för samhällets utveckling. Vidare menar Humanitarian Coalition (2021) att vid nödsituationer riktar sig humanitärt biståndsarbete till att direkt rädda liv, men också för att minska lidandet både under och efter en kris. Utvecklingsarbetet däremot, menar Humanitarian Coalition (2021), har ett mer långsiktigt fokus genom att aktivt angripa rådande strukturella problem. Det handlar ofta om fattigdom, som kan försvåra social, institutionell och ekonomisk utveckling i samhällen. Utvecklingsarbetet fokuserar på att stärka och öka kapaciteten för att skapa mer motståndskraftiga samhällen för säkerställandet av mer hållbar ekonomisk försörjning (Humanitarian Coalition, 2021). Enligt Humanitarian Coalition (2021) innefattar olika former av biståndsarbete ofta både utvecklings- och humanitära aspekter, och även om utvecklingsarbete och humanitärt arbete utgör olika typer av bistånd, kan de ändå ses som nära relaterade till varandra.

2.2 Humanitarian- Development- Peace (HDP) Nexus

Enligt OECD (2023) råder det ett paradigmskifte inom HUS som innebär en sammankoppling av både humanitära, utvecklings- och fredsaspekter, så kallat Humanitarian-Development-Peace (HDP) Nexus. HDP Nexus syftar till att stärka samarbete, relevans och att de tre aspekterna kompletterar varandra. Varken fred, utveckling eller tillfredsställelse av humanitära behov kan lösas på egen hand utan att alla tre är sammankopplade. Enligt detta synsätt framhävs därmed uppfattningen att humanitärt arbete, utvecklingsarbete och fred är nära länkade till varandra. Det råder ofta en överlappning mellan klimatrelaterade risker och konflikter, eller att det ena förstärker det andra (OECD, 2023). Dessutom menar Sida (2020) att konflikter kan växa fram vid lågintensiva och komplexa behov, där lokala spänningar över viktiga naturresurser ökar. Även i länder med ökad matosäkerhet kan ett samband ses till extremväder och konflikter. Vidare menar Sida (2020) att i enlighet med HDP Nexus arbetar de flesta humanitära organisationer även med utvecklingsarbete, då insatserna vid en humanitär kris även måste omfatta insatser för hållbar utveckling, och

utvecklingsorganisationer riktar ofta om sina resurser till humanitära insatser vid en humanitär kris. Många bidragsgivare kräver även att dessa organisationer skall arbeta med båda delar, det vill säga både humanitärt och med utvecklingsarbete (Sida, 2020).

I enlighet med HDP Nexus, appliceras i denna uppsats en sammankopplad syn på den humanitära och utvecklingssektorn som en sammankopplad sektor vi valt att kalla HUS, där fred och konflikter även har en koppling.

3. Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras ett urval av de empiriska studier som är relaterade till ämnet kunskapsdelning ur ett organisatoriskt perspektiv generellt, samt kunskapshantering- och delning i organisationer i HUS specifikt. Då det finns sparsamt med forskning på området kunskapsdelning i HUS, har även studier på kunskapsdelning i internationella organisationer utforskats. Detta tolkas relevant då organisation X är en internationell organisation. Kapitlet inleds med ett avsnitt som ger en introduktion till knowledge management och kunskap, följt av ett avsnitt som behandlar kunskapsdelning i organisationer, samt de utmaningar och möjligheter som har lyfts fram i studier. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om kunskapsdelning, samt de utmaningar och möjligheter som råder för organisationer specifikt i HUS.

3.1 Introduktion till Knowledge Management

Enligt Hislop et al. (2018, s. 2) grundar sig majoriteten av knowledge management litteraturen på några grundläggande antaganden gällande vikten av organisationens hantering av kunskapen som finns hos arbetsstyrkan. Det första antagandet är att kunskap har blivit en nyckeltillgång för organisationer att hantera, som resultat av den sociala och ekonomiska transformationen i slutet av 1900-talet. Det andra grundantagandet bygger på att det skett en förändring i arbetslivet, där det har blivit viktigare med mer intellektuellt arbete. Slutligen utgör sista grundantagandet att kunskap genom effektiv hantering kan utgöra en viktig källa till konkurrensfördelar (Hislop et al., 2018, s. 2).

Forskningsfältet knowledge management innefattas därmed av hanteringen av organisationers kunskap, hur kunskap synliggörs och tillvaratas för att bidra till utvecklandet av mer konkurrenskraftiga organisationer. Knowledge management livscykeln består av fyra huvudsakliga processer för hantering av kunskap; *skapa, bevara, dela* och *använda* (Hislop et al., 2018, s. 50). Enligt Alavi & Leidner (2001, s. 113) anses knowledge management kunna öka organisationers mottaglighet och innovationsförmåga. Forskning har även visat att många organisationer upplever att den kunskap organisationer anser sig behöva, ofta redan finns internt inom organisationen, men att det upplevs vara svårt att kunna urskilja, tillvarata och utnyttja kunskapen. Denna problematik har därmed resulterat i försök att hantera kunskap genom knowledge management (Alavi & Leidner, 2001, s. 113).

Knowledge management initiativ syftar oftast till att antingen uppnå synliggörande av kunskapen och dess roll för en organisation (Alavi & Leidner, 2001, s. 113), skapandet av en kultur för sökande, erbjudande och delande av kunskap, eller skapande av en infrastruktur och verktyg för kunskap som möjliggör samarbete och interaktioner (Alavi & Leidner, 2001, s. 114).

Inom knowledge management förekommer en generell särskiljning mellan ett människocentrerat och ett teknologiskt förhållningssätt i hantering av kunskap. Vissa tillämpar metoder för knowledge management där fokus ligger på att hantera de individer som besitter och använder kunskap, medan andra använder sig av metoder där knowledge management innefattar implementering och användning av olika typer av information- och kommunikationsteknik (Hislop et al., 2018, s. 49) eller genom knowledge management system som syftar till att stödja organisationers skapande av kunskap, kunskapsbevaring, kunskapsdelning och användande av kunskap, genom olika informationssystem (Alavi & Leidner, 2001, s. 107). Enligt Holsapple (2005, s. 42) är dessa två synsätt starkt sammankopplade, och Holsapple (2005, s. 42) menar vidare att dagens moderna organisationer alltid applicerar ett kombinerat tillvägagångssätt för knowledge management, där datateknologi är inkluderad.

3.1.1 Knowledge management utifrån det praktikbaserade och objektbaserade perspektivet

Som nämnts i inledningen (kap 1), förekommer två dominerande synsätt på kunskap inom knowledge management litteraturen, det praktikbaserade perspektivet där kunskap ses som "tyst", och det objektbaserade perspektivet där kunskap ses som "explicit" (Hislop et al., 2018, s. 10). (se vidare kap 4 Teori).

De olika epistemologiska synsätten konceptualiserar knowledge management processer och kunskapsdelning på olika sätt. Utifrån det praktikbaserade synsättet fokuserar knowledge management processer och kunskapsdelning, på att stödja mellanmänsklig interaktion och kommunikation. Det objektbaserade perspektivet fokuserar däremot på att samla och kodifiera kunskap och lagra sina medarbetares kunskap. Detta genom olika system och databaser för att göra kunskapen tillgänglig och sökbar (Hislop et al., 2018, s. 43), för att kunna överföra kunskapen i rätt tid till dem som behöver kunskapen (Tatham & Spens, 2011, s. 13).

Enligt Alavi & Leidner (2001, s. 131) är hantering av organisationers kunskap komplext, varför det kan krävas olika knowledge management modeller och strategier för att hantera kunskapen utifrån de olika epidemiologiska synsätten, vilken även styrkt av Hislop et al. (2018, s. 61). Även Baronian (2022, s. 198) menar att det finns ett behov av att sammanlänka de olika strategierna för explicit och tyst kunskap för att minska gapet för processen av skapandet av kunskap. (Se vidare i kap 4 Teori).

3.2 Kunskapsdelning i organisationer

Kunskapsdelning som process i organisationer är ett beforskat ämne inom knowledge management. Idag ses kunskap som en strategisk organisatorisk

resurs (Alavi & Leidner, 2001, s. 107). Cabrera och Cabrera (2005, s. 720) menar att individers färdigheter och förmågor eller den kunskap som finns samlad inom en organisation, så kallat humankapital, är en förutsättning för att kunna uppnå konkurrensfördelar. För att värdet av den kunskap som individen innehar ska kunna förvärvas och utnyttjas, måste kunskapen kunna överföras till andra. För att upprätthålla organisatorisk framgång krävs effektiv hantering av kunskapsflödet (Cabrera & Cabrera, 2005, s.720). Även Alavi och Leidner (2001, s. 108), anser att knowledge management bygger på synsättet att organisationer besitter verkliga resurser, och att det är dess användning i form av kombination och applikation som skapar en organisations kunskap. Då kunskap ses som en resurs behöver organisationer kunna dela sin existerande kunskap för att möjliggöra skapandet av ny kunskap. Vid kunskapsdelande processer skapas kunskapsbaserade tillgångar för organisationen (Alavi & Leidner, 2001, s. 108). Zamir (2019) redogör för knowledge management initiativens betydelse för inläring ur en organisatorisk kontext. Studien visar att knowledge management initiativ som konsten att tillvarata och dela kunskap, utgör grunden för medarbetarnas förutsättningar att lyckas med inläring och förmåga att anpassa sig till olika arbetsuppgifter. Forskare har fastslagit informations- och kommunikationsteknik som ett optimalt verktyg för att dela kunskap i organisationer (Alavi & Leidner, 2001, s. 108).

En viktig faktor för att knowledge management initiativ skall lyckas, är skapandet av kunskapsdelande miljöer i organisationer, exempelvis mötesplatser över internet som är utformade för att dela kunskap. Detta kan minska trösklarna för att våga och vilja dela med sig av kunskap (Alavi & Leidner, 2001, s. 121). Studier har visat att medarbetare inte automatiskt engagerar sig på sociala plattformar. Information och kunskap som delas på dessa plattformar läses och används, men det är endast ett få antal medarbetare som faktiskt bidrar och engagerar sig i att bidra med ytterligare information och kunskap. Därför är initiativ för informations- och kommunikationsteknik beroende av medarbetarnas deltagande (Matschke et al. 2012).

Kunskapsdelande genom informations- och kommunikationsteknik beskrivs även fördelaktigt för ideella organisationer. IT-baserade plattformar främjar skapandet av en öppen miljö där alla kan uttrycka sig fritt, vilket bidrar till kunskapsdelande oberoende av organisationers hierarkier. Detta möjliggör för organisationer att tillvarata kunskapen av sin personal, vilket leder till ökat kunskapsdelande och innovation (Matschke et al., 2012).

3.2.1 Utmaningar för kunskapsdelning i organisationer

Kunskapsdelning har traditionellt setts som en mycket strukturerad process (Chen et al., 2009), och Kwan och Cheung (2006) menar att kunskapsdelning som process ofta är tidskrävande och komplicerad. Att säkerställa en fungerande kunskapsdelning inom en organisation är ett mödosamt arbete med flera svårigheter, vilket empiriska studier har visat vara vanligt förekommande. Bland annat genomförde Asrar-ul-Haq och Anwar (2016) en studie med syfte

att identifiera problem och framgångsfaktorer för kunskapsdelning i organisationer. Asrar-ul-Haq och Anwar (2016) menar att ett av de vanligaste problemen för kunskapsdelning är medarbetarnas tendens att gömma den kunskap de besitter. Det har gjorts ett flertal studier som visat att psykologiskt ägarskap är den vanligast förekommande anledningen till att detta sker. Psykologiskt ägarskap innebär att människor anser sig äga sin kunskap och därför väljer att inte dela med sig av den (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Det dilemman som medarbetare står inför gällande att delta i kunskapsrelaterade aktiviteter eller ej, relateras till ett så kallat public good dilemma. Public good definieras som den kunskap medarbetare inom en organisation har tillgång till (Cabrera & Cabrera, 2005, s. 723). Public good kan ses som en delad plats för ett nätverk eller grupp, där delade resurser kan nyttjas av nätverkets- eller gruppens medlemmar oavsett om de bidrar eller ej. Det finns här en möjlighet för medlemmarna att dra nytta av den kunskap som delas utan att själva bidra, så kallat free-ride. I denna situation anses det både finnas negativa och positiva konsekvenser till att bidra till public good, genom kunskapsdelning eller enbart samla in kunskap genom att vara en free-rider, vilket resulterar i dilemman (Hislop et al., 2018, s. 178).

Vidare identifierade Jeon et al. (2011) faktorer som hämmar kunskapsdelning i organisationer. Bland annat är bristande inre motivation hos medarbetarna en anledning till ineffektiv kunskapsdelning. Dessutom påverkar den sociala miljön medarbetarnas vilja och förmåga att dela kunskap. En social miljö som inte främjar samarbete och gemensamma aktiviteter påverkar kunskapsdelningen negativt. Studien som Jeon et al. (2011) utförde visade att medarbetarnas känslor påverkar kunskapsdelningen. Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) menar att förtroende är den avgörande faktorn för en fungerande kunskapsdelning i organisationer. Detta kunde fastslås efter att man studerat 63 olika studier om kunskapsdelning mellan år 2010-2015. I de organisationer som hade en kultur med bristande mellanmänskligt förtroende mellan medarbetarna, tydliggjordes att kunskapsdelningen hämmas. Vidare fastslogs att mellanmänskligt förtroende kan vara svårt för internationella organisationer (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Alavi & Leidner (2001, s.126) nämner kultur som ett vanligt förekommande problem för delande av kunskap inom organisationer. Vissa organisationer har en kultur som hindrar kunskapsdelande på grund av att man inte vågar eller vill dela kunskap med varandra. Om en organisation har hög maktdistans mellan sina medarbetare kan kunskapsdelningen hämmas. Maktdistans beskriver graden av bristande jämställdhet i en organisation. Maktbalansen mellan mottagaren och sändaren av kunskap blir asymmetrisk och ledare ifrågasätts inte, vilket påverkar kunskapsdelningen negativt (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Andra vanliga problem är bristande engagemang hos medarbetare att dokumentera sin kunskap eller att organisationskulturen skapar svårigheter för att dela med sig av kunskap. Detta uppstår ofta när organisationen inte tidigare belönar arbetsinsatser som rör kunskapsdelande och lagring av kunskap. Det är vanligt att medarbetare inte upplever det lönsamt eller uppskattat att lära andra eller dela med sig av kunskap, då dessa processer hamnar i skymundan av andra organisatoriska mål. Detta kan i sin tur skapa kunskapsluckor i organisationen och att man går miste om värdefull kunskap (Alavi & Leider, 2001, s. 126).

Tidsbrist har också visat sig vara en vanlig anledning till försämrad kunskapsdelning i organisationer (Xianmao et al., 2023, s. 1766). Kunskapsdelning kan upplevas som tidskrävande vilket ses som en negativ konsekvens (Hislop et al., 2018, s. 179). Alavi och Leidner (2001) menar att detta kan bero på bristande resurser i organisationen, vilket leder till att kunskapsdelande aktiviteter och uppgifter såsom dokumentering glöms bort. Detta beror på att medarbetare genomgår en filtreringsprocess när de utsätts för tidspress, där de tvingas prioritera sina arbetsuppgifter. Filtreringen baseras på uppgifternas angelägenhet, vilket ofta leder till att de uppgifter som anses minst brådskande och viktiga att genomföra nedprioriteras (Connelly et al., 2014). Bristande kunskapsdelning till följd av tidsbrist leder till förlust av kunskap inom en organisation, vilket är problematiskt då kunskap är en strategisk resurs för organisationer (Alavi & Leidner, 2001). En anledning till ökad tidsbrist är en ökad arbetsbörda för medarbetare. Flera studier har visat att ökad arbetsbörda hämmar kunskapsdelning och individers förmåga att dela sin kunskap inom en organisation (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Även om flera studier visat att tidsbrist är en hämmande faktor för kunskapsdelning, finns det studier som visat det motsatta. Exempelvis menar Jiang et al. (2020) att tidspress driver på medarbetarnas förmåga att samarbeta och dela kunskap med andra för att öka arbetseffektiviteten.

3.2.2 Möjligheter med kunskapsdelning i organisationer

I dagens konkurrenssamhälle och digitalisering är kunskapsdelning en avgörande resurs för organisationers konkurrenskraft och överlevnad. Organisationer upplever ofta svårigheter med kunskapsdelning, men det finns samtidigt stora möjligheter för kunskapsdelning i organisationer (Asrar-ul-Haq, 2016). Bland annat har det gjorts många studier om möjligheterna för organisationer att tillvarata tyst kunskap och använda detta som en organisatorisk resurs för att öka konkurrenskraften (Taylor, 2007). Taylor (2007) föreslår ett synsätt med fokusering på möjligheterna att skapa en organisationskultur som främjar kunskapsdelning, snarare än att försöka fånga den tysta kunskapen i dokument. Litteratur på området har även identifierat flera olika kulturella faktorer som är gynnsamma för organisationens kunskapsdelning (Chen et al., 2009). Till exempel har studier visat att kunskapsdelning fungerar bättre när mottagaren och avsändaren är del av

samma eller liknande kulturella kontexter. Därför är språk en annan central faktor för kunskapsdelning, där ett gemensamt språk är essentiellt för att dela kunskap på ett effektivt sätt (Chen et al., 2009). Nonaka et al. (1994, s. 18) menar däremot att tyst kunskap kan delas utan språk genom socialisering, en process i modellen för hur organisatorisk kunskap skapas genom fyra processer: *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, och *Internalization*. (SECI-modellen). (redogörs vidare som teori i kapitel 4). Enligt socialisering transformeras tyst kunskap till ny tyst kunskap genom sociala interaktioner, exempelvis genom mentorskap och praktik, där individer observerar och imiterar andra i sitt arbete (Nonaka, 1994, s. 18).

Asrar-ul-Haq (2016) sammanställde möjligheter och problem med kunskapsdelning genom ett stort antal studier från olika sorters organisationer, vilket ledde till slutsatsen att belöningar är en essentiell faktor för framgångsrikt kunskapsdelande i organisationer. Medarbetare behöver bli belönade för sina insatser och motiveras till att dela sin kunskap. Annars är det stor risk att medarbetare väljer att hålla inne med den kunskap de besitter (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Studier har visat att kunskapsdelning främjas när belöning är sammanlänkat med den organisatoriska kulturen, eftersom belöningar uppmuntrar medarbetare att dela kunskap (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Dessutom har innovativa kulturer visat sig främja kunskapsdelning i organisationer. När organisationer har en innovativ kultur, faciliteras medarbetarnas kreativitet för att hitta nya tillvägagångssätt och möjligheter. Detta leder till att medarbetarnas kreativitet värdesätts, vilket främjar nya idéer och viljan att dela kunskap (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Vidare fann DeLong och Mann (2003) att medarbetare blir motiverade att utföra kunskapsdelande processer när de känner att de emotionellt relaterar till organisationens värdegrund, mål och vision. Utifrån empirin kan det alltså tolkas som att kunskapsdelning är förankrat med medarbetarnas känslor och värderingar. Studier har också visat att organisatoriskt engagemang främjar kunskapsdelning, med detta menas att medarbetare har ett individuellt engagemang och vill fortsätta arbeta för organisationen (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Ytterligare en studie som understryker möjligheterna för kunskapsdelning i organisationer, genomfördes av McNichols (2010). I studien undersökte McNichols (2010) medarbetares motivation till att dela kunskap och fann att ledarskap är en viktig faktor för kunskapsdelning i organisationer. Medarbetare menar att ledningen kan vara en barriär för kunskapsdelning. Därför behöver ledningen aktivt arbeta för kunskapsdelning och främja initiativ som stärker dessa processer. Detta upplevs speciellt problematiskt rörande organisationers kunskapsdelning mellan generationer, då medarbetare anser att ledarna inte prioriterar delande av kunskap mellan generationer. Det finns därför stora möjligheter för organisationer att genom styrning och initiativ från ledningen

stötta kunskapsdelande processer för sina medarbetare (McNichols, 2010). Tillika har det gjorts ett flertal studier som fokuserar på just ledarskap och kunskapsdelning. Zamir et al. (2019) beskriver bland annat ledningens initiativtagande för knowledge management processer som essentiell för kunskapsdelande. Exempelvis genom etablering av plattformar som är gränsöverskridande mellan avdelningar och syftar till kunskapsdelande engagemang.

Organisatoriskt lärande möjliggör kunskapsbevaring för organisationer att bearbeta information om dess omgivning och att kunna vidta Anpassningar för att uppnå bästa möjliga prestation. Den nya information som organisationer absorberar integreras sedan i organisationens kunskapsbas. Förmågan att tolka och förstå den nya informationen är beroende av förkunskaper, och det krävs lämpliga processer för att på ett hållbart sätt kunna lagra kunskapen så att den vid en senare tidpunkt skall kunna återanvändas (Schmitt et., al 2012, s. 57). Vidare beskrivs organisatoriskt minne som lagrad information från en organisations tidigare erfarenheter och historia som kan återanvändas som nya beslutsunderlag (Schmitt et al., 2012, s. 57-58). Generellt anser forskare att bibehållen kunskap möjliggör processer av kategorisering, sortering och organisatoriskt meningsskapande, som då skapar förutsättningar för att använda nuvarande kunskap för framtida strategiska ändamål (Schmitt et., al 2012, s. 58).

3.3 Kunskapsdelning i internationella organisationer, och organisationer i HUS

Ringel-Bickelmaier och Ringel (2010) genomförde en studie om hur internationella organisationer arbetar med knowledge management, där de kom fram till att de studerade organisationerna ofta upplevde problem med kunskapsdelning, detta trots att organisationerna hade infört knowledge management initiativ med syfte att främja en organisationskultur där medarbetare vågade att dela med sig (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010).

Vidare genomförde Chen et al. (2009, s. 231) en studie där de identifierade olika kulturella aspekter och dess påverkan på kunskapsdelning i organisationer. Enligt Chen et al. (2009, s. 231) är kunskapsdelning som process starkt förankrat i kultur. Till exempel gynnas kunskapsdelning om deltagarna har en gemensam kulturell kontext. Detta är av relevans för internationella organisationer, som ofta är mångkulturella och lokaliserade över flera länder och kontinenter, vilket kan försvåra kunskapsdelningen (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010, s. 525).

Dessutom betraktas mångfald som en viktig organisatorisk resurs, då studier har visat att mångfald bland anställda främjar skapandet av kunskap (Lauring

& Selmer, 2013, s. 2). Detta är av relevans då internationella organisationer kännetecknas av mångfald och multikulturalitet (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010). När anställda från olika kulturer kommunicerar och delar tidigare oåtkomlig kunskap och information med varandra skapas nya och rikare resurser av kunskap (Lauring & Selmer, 2013, s. 2). Däremot säkerställer inte mångfald i en organisation att kunskap kommer tillvaratas effektivt. Organisationer med mångkulturalitet bland anställda upplever ofta språkliga barriärer, vilket kan komplicera möjligheten att tillvarata och dela kunskap (Hambrick et al., 1998).

Asrar-ul-Haq och Anwar (2016) menar dessutom att belöning är särskilt viktigt i internationella organisationer, eftersom många medarbetare arbetar utomlands för att sedan återvända. När dessa hemvändare återkommer har de ofta införskaffat mycket ny kunskap och blir därför en viktig källa till kunskap. Således är belöning en viktig faktor för framgångsrik kunskapsdelning i internationella organisationer. För att möjliggöra detta behöver internationella organisationer applicera formella och informella processer för kunskapsdelning, och framgångsrikt motivera hemvändare att dela sin värdefulla kunskap (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Forskning som redogör hur organisationer i HUS delar kunskap, tenderar att fokusera på IT-lösningar såsom informations- och kommunikationsteknik. Asrar-ul-Haq och Anwar (2016) går så långt som att hävda att bristfällig teknologi hindrar framgångsrik kunskapsdelning inom organisationer. Dessutom menar Alavi och Leidner (2001) att IT-system kan bidra till ökad förståelse för kunskapsdelning inom organisationer, men dessa initiativ är dock beroende av användarna och deras engagemang.

Det har gjorts empiriska studier som visat att humanitära insatser gynnas och effektiviseras om organisationer etablerar informations- och kommunikationsteknik, som då möjliggör internt kunskapsdelande och kunskapsutbyte. Organisationer i HUS kan förbättra sitt arbete genom kunskapsdelande processer (Yousif et al., 2020, s. 92). Caballero et al. (2021) genomförde en omfattande studie om knowledge management i den humanitära sektorn i Asien-Stillahavsregionen, där det fastslogs att humanitära organisationer i regionen tenderar att förlita sig på delandet av tyst kunskap, ofta i form av personliga relationer, erfarenhet och informellt beslutsfattande processer. Dessutom konstateras att detta visar på svagheter i organisationernas förmåga att institutionalisera organisatoriskt minne genom knowledge management metoder. Därför föreslås initiativ som innefattar förbättring av kunskapshanteringen rörande både tyst och explicit kunskap för dessa organisationer. Det betonas att dessa initiativ bör ske samlade med fokus både på den kodifierade kunskapen i form av informations- och kommunikationsteknik och dokument, men även kulturellt för att skapa en

gemensam uppfattning om knowledge managements potential och betydelse för kunskapsdelningen inom sektorn.

3.3.1 Utmaningar för kunskapsdelning i HUS

Den komplexa natur som ofta karaktäriserar organisationer i HUS leder till svårigheter för kunskapsdelningen på flera sätt. Det finns många utmaningar med kunskapsdelning som medarbetare i HUS möter när de arbetar tillsammans under de omständigheter som råder i humanitära kriser, såsom naturkatastrofer, konflikt och flykt (Mulder, 2020).

Då kunskap anses vara en viktig konkurrensfördel, så behöver organisationer kunna kvarhålla medarbetares kunskap inom organisationen, så kallat organisatoriskt minne, genom kunskapsbevaring (Schmitt et al., 2012, s. 53), vilket inte alltid är lätt för internationella organisationer. Studier har visat att internationella organisationers förmåga att skapa ett institutionellt minne, både i form av relationer och kontextuell kunskap, hindras på grund av den höga personalomsättning som råder (Tatham & Spens, 2011, s. 9). Forskning visar att hög personalomsättning i organisationer påverkar knowledge management negativt. HUS är en av de sektorer som har högst personalomsättning i världen där medarbetare byter uppdrag ungefär vart annat år. Detta är problematiskt då organisationer i HUS är beroende av sina medarbetare och volontärer för att kunna genomföra sina insatser. Därför är det viktigt att dessa organisationer har fungerande metoder för att tillvarata och lagra personalens kunskap (Caballero-Anthony et al., 2021, s. 3)

En central utmaning är möjligheten för medarbetare inom NGO:er att fritt kunna dela kunskap (Mulder, 2020). Matschke et al. (2012) menar att införandet av knowledge management system i organisationer inom HUS inte sällan ställer krav på möjligheter att skydda medarbetarnas identitet. För att kunskapsdelning genom knowledge management system ska fungera, krävs alltså att medarbetarens identitet kan anonymiseras. Med detta menas att medlemmar i NGO:er har svårt att skydda sin personlighet, då den inte sällan är starkt förankrad med sitt engagemang och personliga värderingar. Dessutom kan möjligheten att fritt dela kunskap hämmas, då en medarbetare vill hålla sig opartisk och därför väljer att inte dela med sig av kunskap (Mulder, 2020).

Ytterligare svårigheter som forskning på kunskapsdelning i HUS fastställt är det faktum att de flesta organisationer brukar hantera knowledge management på en operativ nivå, vilket innebär att de inte har en utarbetad knowledge management strategi (Yousif et al., 2020, s. 92). Det råder även en komplexitet kring kunskapsdelning för organisationer i HUS på grund av dess beroende av bistånd och donationer. Det kan vara känsligt för organisationer i HUS att offentliggöra misslyckanden och problem som uppstått. Detta då deras möjligheter till insatser är beroende av finansiella bistånd, och behöver visa att de kan leva upp till de bidragsgivande organisationernas krav. Därför tenderar

organisationer i HUS att fokusera på ett uppåtgående informations- och kunskapsflöde och fokusera på det som går bra, snarare än att internt fokusera på det som brister på grund av bristande knowledge management, vilket kan skapa problem för kunskapsdelningen som leder till svårigheter för medarbetarna i dessa organisationer att utvärdera sin kunskapsdelning (Walsh & Lannon, 2018). Dessutom upplever organisationer inom HUS problem med den sociala aspekten av kunskapsdelande. Detta präglas av tyst kunskap som medarbetare ofta besitter, men som inte nödvändigtvis dokumenteras. Införskaffande av kunskap, lagring av kunskap och applicering av kunskap tenderar att fokusera på tekniska aspekter, vilket leder till att den sociala sidan glöms bort (Yousif et al., 2020, s. 92).

I praktiken kan det vara svårt att få till knowledge management initiativ för organisationer inom HUS. Enligt Hume och Hume (2008, s. 130) är det svårt att få till knowledge management initiativ för icke-vinstdrivande organisationer, då resurser och finansiella medel är knappa, och möjligheterna till investeringar och förändringar av ledningsresurser är svåra att få till.

Studier på kunskapsdelning i HUS tenderar att fokusera på explicit kunskap, vilket skapat ett behov av forskning på tyst kunskapsdelning inom sektorn (Caballero-Anthony et al., 2021). Organisationer upplever ofta svårigheter att dela tyst kunskap eftersom den är komplicerad att artikulera och spara. Den tysta kunskapen är särskilt svår att lära då den är svårdefinierad och präglad av erfarenhet (McIver et al., 2012, s. 92-93).

3.3.2 Möjligheterna med kunskapsdelning i HUS

Efter litteraturgenomgång på ämnet kunskapsdelning och HUS har informations- och kommunikationsteknik, visats vara centralt. Bland annat genomförde Matschke et al. (2012) en omfattande studie om kunskapsdelning genom Web 2.0-teknologi i NGO:er, där genom att etablera en knowledge management plattform i en NGO med fyra tusen medarbetare, undersökte huruvida Web 2.0-teknologi kan främja kunskapsdelande processer i NGO:er. Matschke et al. (2012) fokuserar på den tysta kunskap som organisationer besitter. Den tysta kunskapen redogör för hur en särskild syssla genomförs, vilket innebär att den sällan skrivits ned eller lagrats i dokument. Denna kunskap blir därför mer svårtillgänglig och av särskild relevans att dela. Det blir därför problematiskt för nya medlemmar att ta del av tyst kunskap. Mot bakgrund av detta belyser Matschke et al. (2012) vikten av att införa formella knowledge management strategier i stora organisationer.

Det finns möjligheter för implementering av initiativ som ämnar att främja kunskapsdelande för organisationer i HUS. Exempelvis konstaterar Matschke et al. (2012) att knowledge management system möjliggör anonymisering vid kunskapsdelande, vilket är fördelaktigt för organisationer inom HUS. Anonymiseringen i kombination med knowledge management systems

frivilliga natur att dela kunskap med andra bidrar även till att främja kontakt mellan medarbetare och öka den interna motivationen. Matschke et al. (2012) menar att medarbetare vågar dela med sig av kunskap öppet med hjälp av plattformar för knowledge management system, till följd av den öppna kulturen som dessa bidrar till. Dessutom främjades den formella strukturen med hjälp av mönster till enklare användning av arbetsprocesser för medarbetarna (Matschke et al., 2012).

Eftersom organisatoriskt lärande är viktigt för organisationers förmåga att bevara kunskap som kan användas i framtiden (Schmitt et al., 2012, s. 57), menar Tatham och Spens (2011, s. 14) att en förbättrad organisering, framställande och struktur av lärdomar från tidigare humanitära kriser, skulle med fördel förbättra lärandet både inom NGO:er internt, men även mellan NGO:er externt.

4. Teoretiskt ramverk

Detta kapitel inleds med ett avsnitt som tar upp teorier som beskriver begreppet kunskap, följt av ett avsnitt som förklarar kunskap utifrån de två mest framträdande epistemologiska synsätten på kunskap, tyst respektive explicit kunskap. I efterkommande avsnitt beskrivs det kombinerade synsättet på kunskap, som vi valt att applicera i denna studie. Därefter följer ett avsnitt som beskriver vår valda teori SECI-modellen med tillhörande *ba*, som i kapitel 6 tillämpas för analys. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som lyfter fram den kritik som har riktats mot SECI-modellen.

4.1 Kunskap

Enligt Hislop et al. (2018, s. 3) har det sedan mitten av 1970-talet skett en förändring till mer kunskapsintensiva samhällen, där produktionsindustrin som nyckel till framgång ersatts av informations- och kunskapsintensiva industrier. Även Nonaka et al. (2000, s. 5) lyfter fram att dagens samhälle är mer kunskapsbaserat, och att kunskap kan utgöra en viktig källa till hållbar konkurrenskraft, vilket även styrks av Alavi och Leidner (2001, s. 107) som menar att kunskap kan ses som en viktig organisatorisk resurs.

Begreppet kunskap (knowledge) är ett brett begrepp som många filosofer har försökt definiera (Alavi & Leidner, 2001, s. 108-109). Alavi och Leidner (2001 s. 109) beskriver kunskap som information som är inbäddade i individens sinnen, det vill säga att informationen är personifierad och sammankopplad till koncept, procedurer, fakta, observationer, idéer, omdöme och tolkningar. Enligt Nonaka (1994, s. 15) definieras kunskap som “ motiverad sann tro” i enlighet med traditionell epistemologi. I den traditionella epistemologin ses “sanningenligheten” som en viktig del av kunskap, men Nonaka (1994, s. 15) menar att det är viktigt att lyfta vikten av “rättfärdigande” av kunskap och för nuvarande syften att se kunskap som en personlig “tro”. Nonaka et al. (2000, s. 7) beskriver också kunskap som “rättfärdigad sann tro” med fokus på aspekten "rättfärdigande" av tro, då kunskap anses vara dynamiskt där de sociala interaktionerna mellan organisationer och individer påverkar skapandet av kunskap.

Vidare beskriver Nonaka et al. (2000, s. 7) att kunskap som inte sätts i en kontext enbart blir till information, då kunskap är kontextspecifik och påverkas av tid och rum. Även Orna (2005, s. 170) menar att kunskap är något som finns i individens sinnen. För att kunskap ska kunna kommuniceras menar Orna (2005, s. 170), att kunskapen först måste transformeras till information i en informationsprodukt ut i världen och utanför individen, så att informationsprodukten blir tillgänglig och användbar för andra individer, som väljer relevant information som sedan transformeras till ny kunskap. Genom denna process, då kunskap utbyts och lärdom kan tas från andra, skapas nya

idéer och ny kunskap, varför kunskap, information och informationsprodukter är viktiga för att uppnå organisatoriska mål (Orna, 2005, s. 170).

Trots att det finns en tydlig särskiljning mellan termerna "kunskap" och "information" används dessa ofta i likhet med varandra. Kunskap organiseras och skapas genom ett flöde av information, som är förankrat i övertygelser och engagemang hos innehavaren, medan information kan ses som ett flöde av meddelanden och som ett viktigt medium för formalisering och initiering av kunskap (Nonaka, 1994, s. 15-16). Detta tydliggör vikten av mänskligt handlande i relation till kunskap (Nonaka, 1994 s. 15). Enligt Wilson (2002) beskrivs kunskap som det en individ vet, och att kunskap innefattas av en mental process där lärande, förståelse och jämförelse pågår enbart i individens sinne. Genom att avyttra ett meddelande antingen skriftligt, muntligt, via gestaltning, kroppsspråk eller grafiskt, så kan en individ uttrycka vad den vet. Dessa meddelanden utgörs av information och inte kunskap, och det är först när ett sinne kan förstå, omvandla och införliva dessa till ens egna kunskapsstrukturer som ny kunskap kan skapas (Wilson, 2002).

4.2 Olika typer av kunskap och synen på kunskap

Det råder meningsskiljaktigheter om vad kunskap är (Hislop et al., 2018), då exempelvis Cook och Brown (1999) menar att kunskap är socialt betingat, medan Hartman och Dorée (2015, s. 342) anser att kunskap är ett objekt avskilt från sociala processer. Inom knowledge management litteraturen förekommer därför två dominerande epistemologiska perspektiv, i form av det objektbaserade perspektivet och det praktikbaserade perspektivet på kunskap (Hislop et al., 2018, s. 8). I denna uppsats utgår vi från ett teoretiskt perspektiv där kunskap kan ses utifrån de båda perspektiven. Därför kommer båda synsätten att redogöras för i kapitlet, samt användningen och definitionen av en kombinerad syn på kunskap.

4.2.1 Explicit kunskap

Det objektbaserade synsättet särskiljer sociala processer och kunskap, med uppfattningen om att kunskap är ett objekt, som genom kodifiering kan separeras från en individ till en enhet eller objekt. Detta kan ske exempelvis genom IT-system, diagram och dokument eller genom fysiska artefakter såsom verktyg eller maskiner (Hislop et al., 2018, s. 16-17). Inom denna epistemologi föredras explicit kunskap, den kunskap som kan explicitgöras genom kodifiering såsom textbaserade manualer och dokument av olika slag (Marabelli & Newell, 2014). Nonaka et al. (2000, s. 7) redogör att "explicit knowledge can be expressed in formal and systematic language and shared in the form of data, scientific formulae, specifications, manuals and such like" (Nonaka et al., 2000, s. 7). Mot bakgrund av dess objektbaserade form, anses explicit kunskap relativt lätt att transformera, bearbeta och lagra (Nonaka et al.,

2000, s. 7). Enkelt beskrivet är den explicita kunskapen okomplicerad för människor att förklara och dokumentera (Taylor, 2007).

4.2.2 Tyst kunskap

Synen på kunskap utifrån det praktikbaserade perspektivet är istället att kunskap är att betrakta som tyst, det vill säga att kunskap är oskiljaktig från, och inbäddad i, praktik och att arbetsaktiviteter innefattar både kognitiva och fysiska element som inte kan separeras. Jämfört med den explicita kunskapen anses tyst kunskap vara beroende av sociala processer och skapas i sociala sammanhang (Hislop et al., 2018, s. 30). Tyst kunskap anses inte heller kunna kodifieras till en enhet eller objekt, då den inte anses kunna separeras från mänskliga aktiviteter (Hislop et al., 2018, s. 31). Människor kan besitta tyst kunskap utan att vara medvetna om det (Taylor, 2007). Tyst kunskap är därför personlig och individualiserad, vilket gör att det blir svårt att explicitgöra i form av dokument eller manualer (Alavi & Leidner, 2001).

Dessutom präglas tyst kunskap ofta av subjektiva egenskaper, då den kännetecknas av abstrakta faktorer präglade av värderingar, erfarenheter och åsikter. Den tysta kunskapen blir svårdefinierad och förstås av medarbetare i ett specifikt sammanhang utan att den behöver anges (McIver et al., 2019, s. 92). Även Nonaka et al., (2000, s. 7) menar att tyst kunskap är starkt förankrat i rutiner, procedurer, handlingar, ideal, värderingar, känslor och åtagande, och är svårt att dela med andra då denna analoga process kräver en "parallell bearbetning".

Taylor (2007) menar att begreppet tyst kunskap tenderar att användas för lättvindigt, genom att sammanfatta all typ av kunskap som ännu inte har explicitgjorts. Taylor (2007) menar snarare att tyst kunskap är mycket komplex med många innebörder och särdrag, vilket gör den mycket svårt, ibland omöjligt, att dokumentera. Taylor (2007) belyser även att det råder oenigheter bland forskare på området, huruvida tyst kunskap kan artikuleras, definieras och explicitgöras eller inte. Således är tyst kunskap svårdefinierad, vilket gör den komplicerad för organisationer att spara, dela och lagra (Alavi & Leidner, 2001). Nonaka (1994) menar att tyst kunskap omfattar både kognitiva och tekniska förmågor:

Technical tacit knowledge is skills know-how, learned implicitly through experience. It is usually not possible for an individual to articulate or describe this technical know-how, but it can still be transferred to others by nonverbal means such as apprenticing to an expert, being mentored by an expert, or observation and behavior modeling. Cognitive tacit knowledge is knowledge that is developed implicitly using "mental models" or exemplar situations. These mental models are so ingrained that we take them for granted. (Taylor, 2007, s. 67).

Den praktikbaserade epistemologin menar även att all kunskap är kulturellt betingad och att kunskap därför formas av människors värderingar och

fördomar som skapats i den sociala kontext som de vuxit upp i (Chen et al., 2010).

4.3 Kombinerad syn på kunskap

Inom den västerländska epistemologin ses explicit och tyst kunskap som två distinkta typer av kunskap. De två typerna är separerade från varandra och representerar två särskilda teorier om kunskap (Nonaka et al., 2000). Nonaka et al., (2000 s.7) menar att det är av relevans att se explicit och tyst kunskap som kompletterande för att kunna förstå begreppet kunskap och hur kunskap skapas. Detta då det krävs en interaktion mellan tyst och explicit kunskap för att ny kunskap ska kunna skapas, och att utan tyst kunskap förlorar explicit kunskap sin betydelse (Nonaka et al., 2000, s. 7). Precis som Nonaka et al., (2000), förespråkar Taylor (2007) en kombinerad syn på kunskap, där processen för explicit och tyst kunskap är essentiell för kunskapsdelning. Det teoretiska ramverket för uppsatsen utgår även från det kombinerade synsättet på kunskap.

Organisatorisk kunskap skapas enligt Nonaka (1994, s. 14) genom en pågående växling mellan explicit och tyst kunskap, som bidrar till skapandet av nya koncept och idéer, genom fyra olika typer av interaktioner (Nonaka 1994, s. 14-15). Nonaka (1994, s. 14) menar att organisationer spelar en viktig roll i artikuleringen och förstärkning när ny kunskap skapas av individer. Interaktionen mellan individer central i utvecklingen av de idéer som skapas i huvudet på individer, där "interaktion gemenskaper" främjar och förstärker utvecklandet och skapandet av ny kunskap. Dessa interaktioner kan ske gränsöverskridande utanför avdelningar, men också utanför organisationens gränser, vilket kan benämnas som den "ontologiska" dimensionen av skapande av kunskap, vilket är sammankopplat med graden av social interaktion individer emellan som utvecklar och delar kunskap (Nonaka, 1994, s. 15).

För organisatoriskt knowledge management och knowledge management system finns det ingen enkel lösning, varför det kan vara av relevans att kombinera flera metoder och strategier för knowledge management satsningar, för hantering av de olika kunskaps typerna (Alavi & Leidner, 2001, s. 131). Caballero-Anthony et al. (2021, s. 1-8) lyfter också fram vikten av ett kombinerat tillvägagångssätt och strategi vad gäller både tyst och explicit kunskap, för skapandet av ett bättre institutionellt minne för organisationer inom HUS. Detta genom kodifierad dokumentation och att det bör finnas en kultur av kunskapsdelning. Även Hislop et al. (2018, s. 61-62) betonar att olika strategier kan behöva tillämpas inom olika delar av en organisation utifrån de olika perspektiven på kunskap, med att det finns svårigheter i att lyckas med dessa knowledge management initiativ, då olika resurser krävs för att de olika strategierna skall lyckas. Här kan en 80/20-regel vara användbar att applicera för en knowledge management satsning, genom att välja en lämplig huvudstrategi som skall utgöra 80 procent som ger ett fokus åt knowledge

management satsningen, med en tillhörande 20-procentig stöttande strategi. För organisationer som saknar en knowledge management strategi, anses denna kombinerade strategi vara väl användbar (Hislop et al., 2018, s. 62).

4.4 SECI-Modellen

Nonaka (1994) har utformat en modell för kunskapsskapande, den så kallade SECI-modellen, som sedan vidareutvecklades av Nonaka och Takeuchi år 1995 genom *The Knowledge-Creating Company*, varför teorin även kallas för Nonaka-Takeuchi model (Hislop et al., 2018, s. 113-117). SECI-modellen är den mest refererade och inflytelserika teorin för skapandet av kunskap inom knowledge management-litteraturen (Hislop et al., 2018, s. 110-111). Enligt Nonaka (1994) skapas kunskap genom dynamisk konvertering av de två kunskapsformerna tyst och explicit kunskap. Skapande av kunskap är en ständigt pågående process som sker mellan individer och deras miljö (Nonaka et al., 2000). SECI-modellen består av fyra olika konverteringsprocesser för kunskap: socialisering, externalisering, kombination och internalisering (Nonaka, 1994). Enligt Nonaka (1994) utvecklas skapande av kunskap alltid genom en spiral och dubbel konvertering. Enligt SECI-modellen sker konverteringsprocesserna simultant, genom att kunskap konstant flyttas parallellt mellan individer och grupper (Nonaka et al., 2000).

Då det upplevda kunskapsbehov som råder för medarbetare inom HUS, kan ses omfatta både tyst och explicit kunskap, anser vi att SECI-modellen är en lämpad teori att applicera för analys i denna studie. Detta då SECI-modellen innefattar ett synsätt där tyst och explicit kunskap samverkar, och teorin omfattar många aspekter som anses relevanta att undersöka och analysera för att kunna få en förståelse för hur processen för kunskapsdelning upplevs av medarbetare i organisation X.

4.4.1 Socialisering - tyst till tyst kunskap

Skapande av kunskap tar alltid avstamp i socialisering, en process där tyst kunskap blir till ny tyst kunskap. Detta sker genom att människor kommunicerar explicit kunskap med andra. Socialisering är alltså den första processen i skapandet av kunskap, vilken sker genom mellanmännsliga kontakter där tyst kunskap delas (Nonaka et al., 2000). Den tysta kunskapen skapas över tid genom att en individ får ta del av den tysta kunskap som andra besitter genom dagligt arbete och samarbete. Detta leder till att delade värderingar och arbetsprocesser utvecklas mellan individer (Nonaka et al., 2000).

En grundläggande förutsättning för att skapandet av kunskap ska kunna ta vid och för att kunskap ska kunna delas, är en avgörande faktor att det bör finnas engagemang, kärlek, tillit och omtanke mellan medlemmarna inom en organisation. Det är därför viktigt att inom organisationen främja en miljö där

medlemmarna känner sig trygga att dela kunskap med varandra, där ledarna har en viktig stöttande roll (Nonaka et al., 2000, s. 28).

4.4.2 Externalisering - tyst till explicit kunskap

Nonaka et al. (2000) menar att kunskap tar en konkret form när tyst kunskap blir explicit. Externalisering är den andra processen för kunskapsdelande i vilken tyst kunskap artikuleras till explicit form. Detta sker genom att individer delar och kommunicerar sin kunskap till en grupp genom språk, modeller och bilder och blir en förutsättning för den nya kunskapen (Nonaka et al., 2000, s. 9). Nonaka et al. (2000, s. 9) betonar vikten av dialog för att denna process ska kunna ske. Ett exempel på en externaliseringsprocess är när organisationer genomför en så kallad kvalitetskontrollcirkel, som ger möjlighet för medarbetare med flera års arbetserfarenhet från butiksgolvet att påverka och förbättra processer som sker i fabriken genom dialog och analys med andra medarbetare inom organisationen (Nonaka et al., 2000, s. 9). Vidare menar Nonaka (1994, s. 20) att externalisering startar genom dialog, “... in this dialogue, the sophisticated use of metaphors can be used to enable team members to articulate their own perspectives, and thereby reveal hidden tacit knowledge that is otherwise hard to communicate.”, vilket då bidrar till processen att explicitgöra tyst kunskap som annars är svårfångad.

4.4.3 Kombination - explicit till explicit kunskap

Den tredje processen i SECI-modellen är kombination, vilken innefattar skapande av ny explicit kunskap från redan existerande explicit kunskap, genom utveckling till mer systematiska och komplexa former av explicit kunskap (Nonaka et al., 2000, s. 9-10). Detta kan innefatta insamlande av stora mängder data, antingen inhämtad internt från organisationen eller externt som sedan processas, redigeras och kombineras vilket resulterar i en ny form av kunskap som kan delas mellan medlemmar i organisationen. Kombinationen innefattar att den nya explicita kunskapen har skapats genom en kombination av källor. Denna process kan också innefatta nedbrytning och konkretisering av större organisatoriska koncept (Nonaka et al., 2000, s. 10). Kombination som process upprepas ofta, för att genom flertalet försök sedan ge upphov till ett så bra slutresultat som möjligt (Nonaka, 1994), vilket bidrar till att utlösa nästa process, internalisering.

4.4.4 Internalisering - explicit till tyst kunskap

Internalisering är den sista och sammanslutande processen i SECI-modellen, där explicit kunskap konverteras tillbaka till internaliserad tyst kunskap (Nonaka et al., 2000). Nonaka (1994) menar att den tidigare processen kombination triggar internalisering genom sin metod “att lära genom att göra” och “att lära genom sina misstag”. Genom att medarbetare utvecklar och delar den explicita kunskapen transformeras den också gradvis till tyst kunskap. Denna process beskrivs ske genom absorption, då medarbetarnas användande av den explicitgjorda kunskapen absorberas av deras arbetsuppgifter och

därmed utvecklas till tyst kunskap (Nonaka et al., 2000). Internalisering innebär att medarbetarna blivit så pass insatta i den explicita kunskapen att den utvecklats till tyst kunskap och formar deras arbetsuppgifter (Nonaka et al., 2000).

4.4.5 *Ba*

Nonaka et al. (2000, s. 13) menar att kunskap behöver en kontext, en plats som möjliggör skapande av kunskap. Denna plats benämner Nonaka et al. (2000, s. 13) som *ba*, baserat på det japanska ordet “*ba*”, vilket definieras som; “a shared context in which knowledge is shared, created and utilised” (Nonaka et al., 2000, s. 14). Precis som människor är *ba* beroende av en kontext. Det är med hjälp av historiska, sociala och kulturella kontexter som möjliggör för individer att tolka information och skapa mening. *Ba* behöver inte vara en fysisk plats, utan kärnan ligger i interaktionen mellan människor. Denna interaktion kan därför ske fysiskt på ett kontor men också virtuellt över mejl. På japanska översätts *ba* som en delad tid och plats (Nonaka et al., 2000, s. 14). Nonaka et al. (2000, s. 14-15) menar att för att kunskap ska kunna skapas krävs ett aktivt *ba*, som aktiveras genom energi, varför *Ba* utgör en viktig del i skapandet av kunskap och för att konvertering skall kunna ske mellan de olika processerna i kunskapsspiralen (Nonaka et al., 2000, s. 14-15). *Ba* tillför kvalitet, plats och energi för att förflyttning i spiralen ska kunna ske, och kan ses som en plats där information tolkas och blir till ny kunskap (Nonaka et al., 2000, s. 14).

Deltagare i *ba* kan inte bara betrakta kunskapsskapande processen, utan behöver själva delta för att den ska kunna äga rum. Kunskap skapas enligt Nonaka et al. (2000, s. 15) genom interaktion, antingen via mellanmänsklig kontakt, eller genom att människor interagerar med sin miljö och omgivning. Interaktionen sker i *ba* och deltagarna utvecklas med hjälp av interaktionen och kontexten, detta sker genom att deltagarna överstiger sig själva. Vidare finns det fyra typer av *ba*: *originating ba*, *dialoguing ba*, *systemising ba* och *exercising ba*. De fyra typerna av *ba* delas vidare in i två dimensioner, där den ena handlar om vilket medium som används för interaktion om interaktionen skett virtuellt, genom verklig direktkontakt, email eller manualer, och den andra dimensionen definierar om interaktionen sker kollektivt eller individuellt (Nonaka et al., 2000, s. 16-17).

Originating ba

Originating ba möjliggör en kontext främst för socialiseringsprocessen, och innefattar en plats där känslor, mentala tankar och erfarenheter delas genom direktkontakt (face-to-face) mellan individer, och det är här som gränsen mellan en själv och andra överträffas genom att känna empati för eller att sympatisera med andra individer (Nonaka et al., 2000, s. 16). Det är genom *originating ba* som tillit, kärlek, åtagande och omtanke växer fram, vilket enligt Nonaka et al. (2000, s. 16-17) är en grundförutsättning för att kunskapsomvandling skall kunna ske individer emellan.

Dialoguing ba

Nonaka et al. (2000, s. 17) menar att *dialoguing ba* främst ger en kontext till processen för externalisering, där individers tysta kunskap genom dialog och artikulation delas mellan deltagarna, genom direktkontakt (face-to-face) och kollektiva interaktioner. I *dialoguing ba* konverteras mentala förmågor och tankar till gemensamma termer och uttrycks i koncept. Den kunskap som genom detta *ba* artikuleras, tas vidare in av individerna för självreflektion och fortsatt artikulering. *Dialoguing ba* sker genom mer medvetna val, där individer som anses besitta rätt kunskap väljs för deltagande i detta *ba* (Nonaka et al., 2000, s. 17).

Systemising ba

Systemising ba kännetecknas av att främst ge en kontext till processen kombination, genom virtuella och kollektiva interaktioner då den explicita kunskapen anses vara lätt att överföra i skriftlig form till en större grupp människor (Nonaka et al., 2020, s. 17). För skapandet av *systemising ba* behövs en miljö för virtuellt samarbete, vilket informations- och kommunikationsteknik möjliggör genom exempelvis data- och dokumentationshantering online, online-nätverk, online-grupp program, eller elektroniska mailinglistor där nya grupper och deltagare kan dela information och ställa frågor till varandra. Detta möjliggör för deltagarna att effektivt kunna välja bort och absorbera information och kunskap (Nonaka et al., 2020, s. 17).

Exercising ba

I detta *ba* ges främst en kontext för internaliseringsprocessen, genom virtuella och individuella interaktioner. Genom virtuell media kan explicit kunskap, exempelvis skrivna manualer, kommuniceras ut till individer som då kan införliva och förkroppsliga denna kunskap. Medan *dialoguing ba* skapar reflektion genom tankar, sker reflektion i *exercising ba* istället genom handling (Nonaka et al., 2020, s. 17).

4.4.6 Kritik mot SECI-modellen

Nonakas och Takeuchis teori om kunskapsskapande har blivit kritiserad, trots att den anses vara den mest inflytelserika och välciterade inom knowledge management fältet. Gourlays (2006) kritik mot Nonakas teori om kunskapsskapande är en av de mest vidsträckta. Gourlay (2006) menar att bevisen som stöttar Nonakas teori inte är övertygande, då den är knapphändig och anekdotisk. Teorin ifrågasätts även huruvida den har blivit utvärderad och testad av andra, där Teece (2000) ifrågasätter om Nonakas kunskapsteori kan anses vara en testbar teori, då teorin inte är formulerad på ett testbart sätt, utan enbart möjliggör hypotetisk formulering och testning. Även Farnese et al. (2019, s. 2) menar att teorin är svår att testa och att den saknar empirisk grund.

Nonaka redogör för det epistemologiska synsättet att tyst kunskap kan explicitgöras fullständigt, detta motsätter sig Gourlay (2006) då Gourlay menar att det finns oreducerbara element av tyst kunskap och den därför aldrig kan bli fullständigt explicit.

5. Metod

Detta kapitel inleds med ett avsnitt som redogör för uppsatsens forskningsstrategi och design. Följt av ett avsnitt som beskriver de metodologiska överväganden som lagt grunden för denna studie, innehållande tillvägagångssätt och genomförande. I efterliggande avsnitt beskrivs hantering och analys av den insamlade empirin, och i det sista avsnittet beskrivs de forskningsetiska överväganden.

5.1 Forskningsstrategi- och design

Då studiens syfte är att undersöka medarbetares upplevelser av den kunskapsdelning som sker i praktiken i en organisationskontext, så valde vi en metod som utgår från ett empirisk-holistiskt, även kallat kvalitativt forskningsperspektiv. Detta lämpar sig då en förståelse vill skapas för verkligheten och för de individer som verkar i den (Clark et al., 2021, s. 567). Dessutom är den kvalitativa metoden oftast av interpretivistisk karaktär, vilket innebär försök att skapa en förståelse av den sociala världen genom människors tolkning (Clark et al., 2021), varför inte en kvantitativ metod har valts, då den metoden istället är mer lämplig för kvantifiering av numeriska data (Clark et al., 2021, s. 356).

Eftersom denna studie besitter drag från båda forskningsdesignerna tvärsnittsstudie och fallstudie, valde vi att utforma en forskningsdesign som överlappar mellan dessa två. Forskningsansatsen är kvalitativ med semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, där ett urval av intervjudeltagarna gjordes från en och samma organisation. Argumentet att studien hamnar mellan dessa forskningsdesigner grundar sig i det faktum att studien inte har fullständiga kriterier för att representera endera av designerna, samtidigt som den besitter traditionella kännetecken från båda. Exempelvis kan det argumenteras emot att studien faller under en tvärsnittsstudie, eftersom tvärsnittsstudier enligt Clark et al. (2021, s. 154) traditionellt kännetecknas av kvantitativa ansatser och insamlande av data med hjälp av enkätundersökningar. Däremot finns det aspekter som faller inom ramen för en tvärsnittsstudie, då vi gjorde ett urval av intervjupersoner med olika roller inom en organisation vid en bestämd tidpunkt.

Vidare brukar tvärsnittsstudier undersöka flera studieobjekt (Foster et al., 2021, s. 154), vilket inte var fallet för denna studie. Forskning som ämnar att undersöka ett forskningsobjekt brukar genomföras genom en fallstudie. Traditionella fallstudier undersöker ett studieobjekt på ett detaljerat och djupgående sätt. Dessutom brukar fallstudier använda flera metoder (Clark et al., 2021, s. 171), vilket inte överensstämmer med denna studie där endast en metod i form av kvalitativa intervjuer har använts. Dessutom tenderar

fallstudier att undersöka unika och utmärkande fall (Bryman, 2002, s. 97). Visserligen besitter varje internationell NGO inte exakt samma egenskaper, men organisation X är inte unik utan snarare representativ för en internationell NGO i HUS, då dessa organisationer arbetar utifrån samma förutsättningar, i samma eller liknande kontexter där liknande svårigheter möts.

5.2 Semistrukturerade intervjuer

Eftersom studien ämnar att undersöka medarbetare i en internationell NGO verksam i HUS, och hur medarbetarna uppfattar kunskapsdelningen inom den organisation de arbetar i, ansågs kvalitativa semistrukturerade intervjuer som en lämplig metod. Enligt Pickard (2013) genomförs kvalitativa intervjuer för att samla in empiri med syfte att besvara en studies frågeställningar. Dessutom möjliggör intervjuer för forskaren att bli mer delaktig i den kontext som studeras. Vidare är intervjuer som metod passande när en uppfattning skall skapas om den intervjuades egna uppfattning av det studerade objektet (Pickard, 2013).

Intervjuerna genomfördes iform av semistrukturerad karaktär. Clark et al. (2021, s. 996) menar att detta är lämpligt när det är flera personer som ska utföra insamlingen av empirin, för att försäkra att intervjuerna sker med en sammanhängande stil. Semistrukturerade intervjuer möjliggör för den intervjuades perspektiv att hamna i centrum. Den mer öppna intervjuguiden bidrar även till att intervjuerna kan ändra riktning (Bryman, 2002, s. 99). Dessutom får forskare möjlighet att ställa följdfrågor om ämnen som är av intresse för forskningen. Detta bidrar till en mer djupgående intervju (Pickard 2013, s. 200), vilket lämpar sig väl med studiens syfte och frågeställningar.

5.2.1 Val av studieobjekt

Det empirisk-holistiska synsättet ämnar att skapa en djup förståelse av ett specifikt sammanhang (Clark et al., 2021, s. 567). Vi har därför valt ett forskningsobjekt i form av en internationell NGO som arbetar både humanitärt och med utvecklingsarbete i enlighet med HDP Nexus som beskrivits i tidigare kapitel.

Forskningsobjektet i denna studie, kallat Organisation X, är en internationell NGO som arbetar både humanitärt och med utvecklingsarbete i över tjugo länder i världen. Organisationen X:s verksamhet går ut på att arbeta mot att uppnå en del av FN:s mål om hållbar utveckling Sustainable Development Goals (SDGs) enligt Agenda 2030, där organisation X främst arbetar mot att minska fattigdom, eliminera hunger och motverka klimatförändringen. Studien fokuserar på organisationen X:s verksamhet i ett land i Afrika söder om Sahara, som räknas som ett av världens fattigaste (Organisation X:s hemsida), och är att benämna som ett utvecklingsland. Organisation X kan antas vara någorlunda representativt för andra internationella NGO:er inom HUS i

utvecklingsländer söder om Sahara, där det råder samma kontextuella förhållanden. Organisation X har lång erfarenhet av att arbeta i HUS.

Vid sökande efter studieobjekt fick vi en uppfattning av att organisationer inom HUS inte gärna ställer upp på deltagande i studier som kan riskera att blotta eventuella brister och problem inom organisationen. Genom personlig kommunikation med kontakter inom HUS framgick tre potentiella studieobjekt. Den organisation som först tackade ja till deltagande var den organisation som vi valde som studieobjekt. En av oss kände till organisation X sedan tidigare, men vi båda författare saknar arbetsrelaterad erfarenhet från organisationen.

Organisation X:s verksamhet är beroende av finansiella bidrag för att kunna genomföra sitt arbete i landet. Finansiella medel införskaffas genom bidrag, investeringar från bi- och multilaterala bidragsgivande organisationer, samt genom donationer och statliga bidrag från organisationens ursprungsland. Det arbete och de finansiella processer som organisation X:s verksamhet innefattar, är hårt styrt av policyer, regelverk och dokument.

Inbjudan till intervju skickades ut till en kontakt på organisation X, som i sin tur skickade frågan till medarbetare inom organisationen. För att kunna få in flera perspektiv uttryckte vi en önskan om deltagare med olika roller inom organisation X. Dessutom uppskattades att vi behövde minst sex intervjuer för att genomföra datainsamlingen i linje med kraven för studien. Det resulterade i att vi genomförde sju intervjuer.

Enligt Rowley (2004, s. 210) kan synen kring en fråga skilja sig mellan chefer och anställda, varpå vi ansåg att det var av vikt för insamlingen av empiri att välja intervjudeltagare med olika perspektiv med olika ställningar inom organisationen.

5.2.2 Utformning av intervjuguide

Innan intervjuerna genomfördes, skapade vi en intervjuguide. Detta rekommenderas vid semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden tenderar att vara mindre strikt än vid strukturerade intervjuer då syftet är att ge guidning åt den som intervjuar (Clark et al., 2021, s. 996). Clark et al. (2021, s. 996) menar däremot att det behöver finnas en balans, så att teman i en intervjuguide och frågor skapar stöd för den som intervjuar, men även ger utrymme för den som intervjuas att dela sina tankar och uppfattningar om sin sociala värld. Intervjuguiden (se bilaga A) innehåller frågorna för intervjun, vilka är uppdelade i teman som baserats på studiens frågeställningar, men också på litteraturgenomgången. Clark et al. (2021, s. 996) betonar vikten av att ta hänsyn till studiens teoretiska ramverk vid utformning av en semistrukturerad intervjuguide. Därför togs intervjuguiden fram med hjälp av relevant teori, men också studiens syfte och forskningsfält. Under studiens gång, synnerligen arbetet med tidigare forskning, fann vi ett antal teman som var återkommande.

Därför har frågor tagits fram på basis av vad andra studier har visat kan vara relevant att belysa och undersöka på området.

5.2.3 Genomförande

Intervjuguiden skickades ut till intervjudeltagarna innan intervju genomfördes, innehållande kort information om studiens syfte och forskningsområde, relevanta definitioner och begrepp, etiska premisser för intervjun i enlighet med GDPR (den allmänna dataskyddsförordningen) gällande inspelning av intervjun, hantering av personuppgifter och information, och slutligen om rätten att när som helst under studien avbryta sin medverkan och möjlighet att dra tillbaka sitt samtycke för inspelning.

Eftersom intervjudeltagarna arbetar i en internationell NGO söder om Sahara, genomfördes intervjuerna genom videomöte via plattformen Zoom. Innan intervjuerna genomfördes skickades en intervjuguide och samtyckesblankett ut. Detta för att intervjudeltagarna skulle bli informerade om teman för intervjun, samt ta del av de huvudsakliga frågorna och redan innan kunna börja fundera kring frågorna, samt att signera och skicka tillbaka samtyckesblanketten och försäkra att de läst villkoren för att delta. Därefter genomfördes alla sju intervjuer på engelska, under två veckors tid där varje enskild intervju tog cirka en timme att genomföra. Vi deltog båda under intervjuerna (utom vid ett tillfälle), och vi turades om att leda intervjuerna då den andre fokuserade på att lyssna, föra anteckningar och flika in med följdfrågor om så behövdes. Detta tillvägagångssätt gav oss en möjlighet att redan under intervjuerna initiera tankar inför analys av datan. Vi valde att spela in intervjuerna då det skapar en trygghet och möjlighet att kunna ta del av intervjuerna i sin helhet. Vi var noggranna med att testa tekniken innan, för att försäkra oss om att det fungerade (Pickard, 2013, s. 200) och följde de etiska riktlinjerna (se avsnitt 5.4 forskningsetiska aspekter).

Efter den första genomförda intervjun upptäckte vi att intervjuguiden innehöll många frågor och att det tog längre tid att genomföra intervjun än förväntat. Därför valde vi att ta bort några frågor som inte ansågs vara relevanta för studien, eller frågor som vi ansåg var upprepningar. Däremot ansågs de flesta frågor relevanta för syftet, varför vi under resterande intervjuerna informerade deltagarna om att det eventuellt skulle ta längre tid än förväntat, och då frågade om detta var okej för deltagarna, annars skulle vi försöka korta ner antalet frågor. Pickard (2013) menar att semi-strukturerade intervjuer ger utrymme att ändra om intervjuguiden under insamlingens gång, vilket vi ansåg gynnsamt då det gav oss möjlighet att bearbeta intervjuerna så att vi skulle få ut så mycket som möjligt av intervjuerna.

5.3. Bearbetning och analys av data

Till skillnad från den kvantitativa metoden där analys av data nästan alltid sker efter att all data har samlats in, möjliggör den kvalitativa metoden ett iterativt tillvägagångssätt, där det sker en interaktion mellan datainsamling och analys.

Analys av data kan påbörjas redan efter att en viss mängd data har samlats in, och analys kan ske vid upprepade tillfällen, vilket gör det möjligt att utveckla och forma om den fortsatta processen av datainsamling (Clark et al., 2021, s. 1214). Detta såg vi som en fördel, att till viss del kunna analysera den data som samlats in efterhand, vilket då gjorde det möjligt att ändra eller lägga till intervjufrågor, om vi märkte att intervjufrågorna inte gav det svar vi var ute efter.

Enligt Pickard (2013, s. 202) rekommenderas att transkriberingen ska ske så fort som möjligt efter en intervju. Därför prioriterades transkribering efter varje genomförd intervju. Val av tillvägagångssätt för transkribering beror på genomförandet av intervjun. Eftersom vi spelade in alla intervjuer, fanns det möjlighet att transkribera intervjuerna i sin helhet. Eftersom transkribering är en tidskrävande process (Pickard, 2013, s. 202) valde vi att genomföra transkriberingen direkt efter varje enskild intervju. Detta gav oss även möjlighet att lära oss från tidigare intervjuer, vilket Pickard (2013, s. 202) beskriver som mycket hjälpsamt för det fortsatta arbetet.

För att vi skulle kunna analysera datan som skapades genom intervjuerna, var ett första steg att bearbeta datan genom att transkribera de sju genomförda intervjuerna. Eftersom vi i denna uppsats håller organisation X konfidentiell, var det även viktigt att hantera datan med konfidentialitet enligt GDPR. Detta gjorde att vi inte kunde använda oss av något automatiskt program för transkribering, utan transkriberingen skedde manuellt, vilket var mycket tidskrävande. Vid transkriberingen skrev vi ner allt som sades under intervjun, så ordagrant som det gick. Visst överseende får tas att vissa ord kan ha missats, då språkbarriärer och dålig internetmottagning ibland gjorde det svårt att höra exakt vad som sades under intervjuerna. Vi valde att inte översätta transkriberingarna från engelska till svenska, då engelska varken är vårt eller majoriteten av intervjudeltagarnas modersmål, då vi ville undvika eventuella felöversättningar eller risk för tolkningsfel under analysprocessen.

Analys av den insamlade datan har skett genom en tematisk analys, vilket är ett vanligt tillvägagångssätt till kvalitativ analys av data. Den tematiska analysmodellen kan ses som en friare form, då konkreta tekniker för genomförande saknas och begreppet används mer lättvindigt (Clark et al., 2021, s. 1243). En tematisk analys är passande då syftet är att undersöka hur individer uppfattar att något sker, till skillnad från när syftet är att undersöka hur individer förstår hur saker sker mer i det vardagliga livet, där exempelvis en narrativ analys anses vara mer passande (Clark et al., 2021, s. 1252).

Kodning är en viktig process i de flesta kvalitativa dataanalyser, innefattande transformering av text till koder, som underlättar förståelse, strukturering och teoretisering av data (Clark et al., 2021, s. 1235). Clark et al. (2021, s. 1239-1240) menar att kodningen är tidskrävande och genom den fragmenteringen

som sker vid kodning riskerar viktiga kontexter och vad som sägs att gå förlorat.

Vid en tematisk analys enligt Clark et al. (2021, s. 1243), kan begreppet tema tolkas olika mellan författare, och där tema för vissa har samma innebörd som kodning. Då vi i denna studie syftar till att skapa en bredare förståelse för hur deltagarna upplever att något sker, behöver vi kunna analysera insamlade data i en mer sammanhängande kontext och form. För att undvika att förlora förståelse för viktiga kontextuella aspekter genom kodning, har vi därför valt att tillämpa analysering av data i form av tematisering, där olika framtagna teman framtagna i intervjuguiden kan ses som kodning. Det är utefter dessa teman som vi har strukturerat och analyserat den insamlade datan. Då denna studie utgår från en deduktiv metod, har framtagning av teman gjorts genom en framework approach, där enligt Clark et al. (2021, s. 1248) teorirelaterat material i form av socialvetenskapliga idéer, kan användas för att ta fram teman, vilket i denna studie har gjorts i enlighet med SECI-modellen och BA (se vidare kap 4).

5.4 Forskningsetiska aspekter

Vid intervjuer är det synnerligen viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska aspekter (Pickard, 2013). Till följd av digitaliseringen och möjligheterna att genomföra forskning online har det tillkommit forskningsetiska aspekter för forskare att ta i beaktning rörande skydd av deltagare, informerat samtycke och hantering av information (Pickard, 2013, s. 94), vilket skett i enlighet med GDPR. Då studien genomfördes genom online plattformen Zoom, behövde vi säkerställa att intervjuerna och inspelningarna kunde sparas och lagras med konfidentialitet. Därför krävdes det underskrift med samtycke från deltagarna (Pickard, 2013, s. 90). De forskningsetiska aspekterna, påverkade vårt val av tillvägagångsätt för transkribering av intervjuerna. Detta då vi för att behandla de inspelade intervjuerna konfidentiellt, varför vi då inte kunde använda automatiska verktyg för transkribering, då det annars skulle finnas en risk för att inspelningarna skulle kunna spridas till en tredje part.

6. Resultat och analys

I detta kapitel följer en presentation av det empiriska materialet tillsammans med analys, där resultatet baseras på de sju intervjuer som genomfördes och deltagarnas upplevelser kring hur kunskapsdelning sker inom organisation X. Resultat och analys är strukturerat i fem teman utefter SECI-modellen, i avsnitten *socialisering*, *externalisering*, *kombination* och *internalisering*, samt ett avsnitt *generellt för SECI-processen*, där svar som kan kopplas och anses generellt relatera till processerna i SECI-modellen har analyserats. *Ba* som tillhör SECI-modellen kopplas in under samtliga avsnitt, varför *ba* inte tas upp under ett eget avsnitt. Deltagarna för intervjuerna behandlas konfidentiellt, varför de rent slumpmässigt, utan ordningsföljd eller koppling till deltagarnas riktiga namn, har tilldelats fiktiva benämningar i form av bokstäverna B, D, E, L, M, T och Ö.

Intervjudeltagarna har mellan tre och arton års erfarenhet inom HUS, och har arbetat inom organisation X mellan 7 månader och 10 år. Intervjudeltagarna består av medarbetare innefattade olika roller och positioner inom organisation X, där vissa kan anses vara medarbetare och samtidigt inneha en chefsroll. Fyra av deltagarna arbetar på landskontoret, två arbetar på två av distriktskontoren i landet. Vidare arbetar en av deltagarna på huvudkontoret i en annan del av världen.

Då arbetet inom organisationer HUS till stor del styrs av olika policydokument, manualer och checklistor, skapas en del av organisationernas kunskap genom explicit kunskap. Likaså spelar de sociala interaktioner en viktig roll för kunskapsdelande (Personlig kommunikation, 2023), varför kunskap utifrån denna kontext kan ses både utifrån det objektbaserade och praktikbaserade perspektivet.

6.1 Socialisering - tyst till tyst kunskap

Nonaka et al. (2000, s. 9) menar att genom socialiseringsprocessen kan ny tyst kunskap skapas, genom att en individ över tid får ta del av den tysta kunskap som andra besitter genom dagligt arbete och samarbete. Denna process bidrar till att delande av värderingar och arbetsprocesser utvecklas mellan individer (Nonaka et al., 2000, s. 9). Enligt Nonaka et al. (2000, s. 28) är en grundförutsättning för att processen för skapandet av kunskap ska kunna ta vid, att det finns ett engagemang, kärlek, omtanke och tillit mellan medlemmarna i en organisation.

Under intervjuerna framgick att deltagarna T, E, M, Ö och B överlag upplever att det inom organisation X finns en vilja, tillit och öppenhet mellan medarbetare att dela med sig av sina tankar och kunskap, vilken kan ses som en

förutsättning för att kunskapsdelning skall kunna initieras, exempelvis i ett första steg i kunskapsspiralen enligt socialiseringsprocessen. Deltagare M menar att interaktionerna och tilliten är stark, och deltagare E anser att det finns en öppenhet “I think that the culture in the organization from my team anyway is very positive, I feel like we have a good open relationship” (E). Av deltagare Ö framgår även “I think overall there is a good work relation, integration is well, work well together” (Ö). Även deltagare B uttrycker att organisationen har en stark tillit, vilket bidrar till gott samarbete i teamet:

The trust and the interactions is there I think, because as I already mentioned the organization promotes that catch up of knowledge sharing and also being trustful with various colleagues that we are working with. This is manifesting itself in terms of the various assignments we might have from time to time. So, yeah we are able to collaborate on the levels of trust that we have in the levels of the organization and also the collaboration part of it is also we are able to undertake a number of assignments as a team and are able to deliver on time. (B)

Två av deltagarna ansåg att det är relativt god tillit inom organisationen. Till exempel upplever deltagare D att tilliten och viljan att dela med sig till stor del är god inom organisationen och teamet, men att hen inte arbetar med alla kollegor lika ofta vilket påverkar tilliten. Även deltagare T anser att det råder ganska god tillit inom organisationen, då människor på kontoret är någorlunda öppna och gärna delar med sig om tankar och åsikter. T menar även att det finns en vilja att dela kunskap. “We strive to ensure that cultural of learning and adaptation and exchange of information” (T).

Deltagare D upplever dock att det finns vissa spänningar mellan olika avdelningar. Dessutom är huvudkontoret uppdelat rent fysiskt mellan byggnader, vilket hen anser stärker uppdelningen mellan medarbetarna. Det kan tolkas som att det finns en avsaknad eller brist av *originating ba* för att socialiseringsprocessen skall kunna ta fart mellan olika avdelningar och byggnader. Deltagare M menar vidare att tillit och bra arbetsrelationer är viktigt, men att det är något som byggs upp över tid och som kräver arbete att bygga upp, speciellt när ny personal kommer in i organisation X, vilket kan indikera att det behövs ett *originating ba*, där tillit, kärlek, åtagande och omtanke kan växa fram, som citatet från deltagare M illustrerar. Även deltagare L lyfte fram att tilliten mellan medarbetarna inom organisation X är något som byggs över tid, detta då L:s arbetsteam är relativt nytt och de fortfarande håller på att lära känna varandra och bygga upp tilliten.

Sociala interaktioner är betydande för socialiseringsprocessen. Betydelsen av sociala interaktioner för kunskapsdelande och för att tyst kunskap skall kunna transformeras till ny tyst kunskap, lyfte deltagare E fram att kunskap kring svårigheter och utmaningar bättre kommuniceras och delas genom interaktion i samma miljö, vilket kan relateras till att det krävs ett stöttande *ba* för kunskapsdelning. “People often do not share challenges in the same way when

it is written in true document or through lesson learned in written, you often hear better explanation for things when you talk to someone and interact socially” (E).

Deltagare D upplever att spontana sociala interaktioner, som inte är arbetsrelaterade, kan bidra till att kunna få ta del av andras tankar och idéer som man annars inte hade kunnat tillgå, vilket kan relatera till att det är i socialiseringen som ny kunskap kan ta avstamp:

Yes actually, I just had a call this morning before this interview that I found very knowledgeable, very enlightening... Okay so I'm taking social interactions like unplanned, as non-work directed interactions with different people, based on that I would say that it can be useful for opening up new ideas, new ways of thinking about things, also great for incidental finding out of what's out there and what other people are working on, or experienced before that you didn't even know was possible, or a thing, or know it was something you needed or wanted. (D)

Även deltagare B och M anser att sociala interaktioner har en positiv inverkan på skapandet av ny kunskap, då både B och M menar att de sociala interaktionerna är en bra plattform där lärdom kan tas av andra. B beskriver att sociala miljöer ger en möjlighet att lära sig från andra kollegor och ger ett exempel på en social grupp med personal, där de delar informell kunskap om arbetet. Dessa sociala grupper menar deltagare B är en god plattform för lärande och förbättring av sitt arbete. De sociala möten som B beskriver kan liknas med att dessa sociala interaktioner kan ses som *originating ba*, som då ger en kontext för socialiseringsprocessen. Även deltagare M beskriver att sociala interaktioner möjliggör spånande av idéer och tankar, samt analysering av erfarenheter och ämnen. Detta gör det även enklare att ta tag i upplevda problem: “we can't undermine the importance of social interactions as far as bringing ideas and addressing issues.” (M).

Det framkom även av deltagare D att sociala interaktioner kan påverka motivationen att dela med sig av sin kunskap med andra positivt “I mean I think person to person would be a lot more to talk, rather than send something” (D), vilket kan tolkas som att sociala interaktioner kan ge energi åt *ba*.

Vidare framkommer det att deltagare B upplever att organisation X anser att kunskapsdelning är viktigt, och att det finns ett intresse och engagemang inom organisation X att uppmuntra delande av kunskap, exempelvis genom en kunskapsplattform där material kring organisations X:s olika program kan delas. Utöver denna plattform lyfter B fram att kunskapsdelning sker genom sociala interaktioner, vilket tolkas vara viktigt för delning av den tysta kunskapen:

There is also those close interactions in some of them most experienced members of staff which from time to time you can reach out to ask for support on how best you can go around a particular assignment. So for instance, I have colleagues from the head

office and also from the global head office, whom I can reach out, and I have been reaching out for support and guidelines on certain areas and tasks that I am trying to undertake. That is if I feel like I have not worked on what I am trying to do, so they have been able to sharing and to provide that support. (B)

Enligt Nonaka (1994, s. 18) kan socialiseringsprocessen ske utan språk, vilket även deltagare L bekräftar. Hen berättar att det är enklare att interagera när man gör saker tillsammans, till exempel under medicinska processer då språket är annorlunda. Dessutom menar hen att sociala interaktioner påverkar skapandet av ny kunskap på ett positivt sätt, och att hen upplever sig skaffa ny kunskap under sociala interaktioner.

Sociala interaktioner upplevs inte vara lika viktiga för intervjudeltagarna T och Ö. Deltagare Ö anser att sociala interaktioner ibland kan bidra till ökad förståelse för saker, men att det inte alltid är lätt på grund av tidsbrist. Ö tycker att hen ibland behöver interagera med andra för att få förståelse för vissa saker, men att en egen slutsats ändå måste dras i slutändan. Detta menar hen kan påverka arbetet negativt, på grund av andra människors förväntningar och arbetsbördor, vilket kan resultera i att saker inte blir gjorda inom den planerade tidsramen. Deltagare T menar att sociala interaktioner påverkar viljan och öppenheten till att dela med sig av kunskap, och menar att det finns olika sorters sociala interaktioner, och att det troligtvis är viktigt att medarbetare i programmen är öppna och engagerade i att dela kunskap. Dock verkar T osäker på hur viktiga sociala interaktioner är för kunskapsdelning vilket framgick av hens svar på frågan, “Yeah it is an interesting one, yeah I mean, I don’t know” (T).

Vidare framgår av deltagare T att delandet av tyst kunskap kan upplevas behöva tid, att det sker över tid genom vardagligt arbete i enlighet med socialiseringsprocessen:

So through the review meetings you could also be collecting information. The field staff would be interacting with all of those people in day to day basis through programme implementation, that would be a lot of feedback and reporting some issues and challenges and discussing of ways of working, so the information I guess is also sitting there, which can be hard to access in some way, cause it does need a formal way or process to lift that up to a national level. So I think often there is some local knowledge which is sitting with the field teams, which can come up through review meetings, but again there are typically 1-2 days which can be quite a short process. (T)

Enligt T framgår att viss kunskap, som kan tolkas vara tyst kunskap, är svår att dela internt mellan organisation X:s alla nivåer. Detta kan tolkas bero på brister i socialiseringsprocessen och avsaknad av *ba* mellan de olika nivåerna inom organisation X, “So that is always a challenge, I think it is hard to facilitate knowledge flows and communication bottom up and top down. Top down is not that hard obviously, but from bottom up I think it's hard to make sure

information is flowing” (T). Deltagare T menar också att människor ofta förminskar den kunskap de besitter, vilket kan leda till att de väljer att inte dela med sig av kunskap högre upp i organisationen. “If they feel that it’s just local community experiences or challenges, things that they dealt with in the implementation directly, then they might not even consider to share that back up” (T).

Av deltagare L framgick också att delandet av tyst kunskap kan behöva tid. L berättar om ett lyckat exempel i socialiseringsprocessen där tyst kunskap genom mentorskap kan tolkas ha transformerats till ny tyst kunskap hos L:s kollega, där L genom mentorskap har varit mentor med uppdrag att “skapa en ny version av sig själv” som skulle kunna genomföra arbetet på samma sätt som L. För att lyckas överföra och lära kollegan sin kunskap menar L att det krävs ett mycket nära samarbete med varandra, låta kollegan ställa mycket frågor och alltid vara tillgänglig för telefonsamtal eller SMS om kollegan undrar över någonting. L berättar om ett tillfälle då hen minns att denna mentorsprocess fungerat mycket bra. En gammal kollega tog kontakt med hen och berättade om ett tillfälle då kollegan som hen varit mentor för, hade agerat precis på samma sätt som L hade gjort i samma situation. “We have seen you here while you’re not here, yeah? So mentoring people takes time but at the end of the day people still see you in the people you have mentored.” (L).

På frågan om huruvida nyanställda får en mentor vid arbetsstart, eller hur de lär sig, svarade deltagare E: “Not really, I think we have induction where they kind of go around with the different programmes, no mentor, that is a good idea. Everyone should have a line manager and it would be their responsibility” (E). Vidare svarade deltagare E att organisation X har ett introduktionsprogram för nyanställda, där den nya medarbetaren går bredvid relevanta personer och avdelningar och får en genomgång av allt relevant kring hens arbete, där en linjechef är ansvarig att visa hur arbetet skall genomföras, vilket även bekräftas av deltagare B som arbetar på samma kontor “we have also these induction that is normally done when someone joins the organization. You work close to management the first few days” (B). Vidare har organisation X en plattform för inhämtande av ny kunskap, *Learning 365*, där explicit kunskap finns att tillgå i form av videos och online kurser. Deltagare L som inte arbetar på samma kontor som E, menar dock att vid deras kontor så får nya medarbetare en mentor “If someone is new, what we do, as a manager, attach that officer to someone that is knowledgeable, to mentor the person” (L).

Av deltagare M:s svar framgick att mycket av den kunskap en ny anställd behöver ta till sig kommer från explicita källor intern från organisationen, men att de sociala interaktionerna är viktiga vid introduktionsprocessen då det är mycket ny kunskap som behövs överföras till den nya medarbetaren, allt från HR, policyer, strategier, visioner, tekniska frågor, information om de olika projekten etcetera.

Induction sometimes can be limited and limited time so they cannot catch each and every subject matter consequently. So we also rely much on the social interaction, so that through social interaction with their colleagues they will be able to learn how they can put that knowledge into practice, so we also rely much on exposure so social interaction also place a vital law to ensure that they really conduct themselves in best way possible, so that they really achieve what we expected from them. (M)

På deltagare D:s kontor förses däremot inte nya medarbetare med en mentor "So in my team again, there are, our group would be quite communicative, so it's not a mentor but like you can ask anything", "that's how we work with my team, I can't speak for the rest of the organization but that's how it works" (D).

Genom E, B, L och M svar framgår att bredvidgång är en viktig del i introduktionen, och där social interaktion utgör en viktig del, vilket kan liknas med socialiseringsprocessen, där det visar på att det är i denna process om kunskapsspiral enligt SECI-modellen tar avstamp. Dock framgår inte vikten av sociala interaktioner för socialiseringsprocessen av D, T och Ö:s svar. Genom L:s svar tolkas att viss kunskap som nyanställda behöver, inte enbart finns i explicit form, utan att en ny medarbetare även behöver kunna inhämta viss tyst kunskap genom redan existerande tyst kunskap som finns inbäddad i andra medarbetare internt inom organisation X.

Första delen i analysen bestod av SECI-modellens första process socialisering, där koppling även gjorts till *ba*. Kommande avsnitt kommer behandla processen externalisering som är nära förbundet med socialisering.

6.2 Externalisering - tyst till explicit kunskap

Efter socialisering tar processen externalisering en konkret form när tyst kunskap explicitgörs. Dialog är en central del för externaliseringsprocessen, då individer delar sin kunskap till en grupp med hjälp av språk, modeller eller bilder (Nonaka et al., 2000). Under intervjuerna framkom begränsade svar om hur denna process går till inom organisation X, och det blev mer fokus på de problem som kopplas till externaliseringsprocessen.

Intervjudeltagarna gav några exempel på hur tyst kunskap explicitgörs inom organisation X. Det mest framträdande var att individers tysta kunskap delas genom dialog och interaktion, då tankar konverteras till gemensamma uttryck som sedan artikuleras vidare i rapporter och dokument. deltagare T och E berättar att organisationen har kvartalsvisa möten för lärande och utvärderingar för olika ämnen, där erfarenheter och tankar delas med varandra. Detta är ett exempel på hur tyst kunskap delas genom dialog, för att sedan explicitgöras och delas i grupp. Däremot uppger deltagare E att coronapandemin påverkat dessa möten negativt, då mötena behövde pausas under pandemin och inte riktigt har återupptagits på samma sätt efter att restriktionerna släpptes.

Ytterligare exempel på externaliseringsprocessen som framkom under intervjuerna är när medarbetarna söker efter ny kunskap. Det framkom av flera av deltagarna att de vid behov av ny kunskap frågar andra medarbetare om vägledning. Då uppstår en interaktion mellan medarbetarna, där tankar transformeras till gemensamma termer och koncept som sedan formuleras vidare i rapporter som delas med andra. Deltagare Ö berättar att hen upplever ett behov av ny kunskap om ett nytt ämne blir aktuellt inom organisation X, men att om hen saknar kunskap kring ämnet, behöver Ö uppdatera sina kunskaper för att kunna få en grundläggande förståelse för vad de olika programgrupperna inom organisation X arbetar med. Likaså upplever Ö ett behov av ny kunskap när hen skall ta fram nya slutsatser för projekt- och policyrekommendationer, där hen behöver ta reda på vad som har gjorts tidigare och vilka luckor som finns. I följande citat beskriver Ö hur detta går till:

There's the platform where they usually place the program reports. So, I use that platform a lot, but also sometimes because not everything, not all the reports are updated on the share point. So, sometimes I have to do interface meetings with the individual officers to get some knowledge. (Ö)

Den ovan beskrivna kunskapstransformering som sker vid dessa interface möten, kan liknas med att ta del av andra individers tysta kunskap som externaliseras till explicit kunskap. Av Ö:s ovan citat att tolka, så sker ett urval av deltagare för dessa interface möten i form av enskilda officerare, vilket är en förutsättning för *dialoguing ba* enligt Nonaka et al. (2000, s. 17), där medvetna val av deltagare som anses besitta relevant kunskap välj ut för deltagande.

Även deltagare D berättar att hen brukar fråga sina kollegor om hjälp när hen ska genomföra uppgifter eller skriva rapporter, vilket främst sker via möten på plattformen Teams: "And as I said there are quite good communication within our team, so there you can find things, there is a skype group we can use to ask each other and usually someone will have experience in what you're going through and need." (D). Detta kan tolkas främja *dialoguing ba*, då medarbetarna genom god kommunikation skapar en interaktion mellan varandra där gemensamma termer och begrepp uttrycks i koncept, som sedan tolkas av individerna själva genom reflektion och sammanställer i en explicit rapport.

Intervjudeltagare L berättar om en kurs som organisation X finansierade och motiverade hen att genomföra, för att öka sin kunskap inom ett visst område. Efter genomförd kurs har hen blivit en mentor för andra inom organisation X, för att kunna dela den kunskap som kursen gav hen med andra medarbetare. Deltagare L menar att hen genom mentorskapet agerar som handledare för andra inom organisationen, samt delar kunskapen genom möten och presentationer. Detta är också ett exempel på hur externaliseringsprocessen

sker i organisation X, då L genom dialog, språk och bilder delar sin tysta kunskap genom explicita former med grupper av medarbetare. Mentorskapet kan tolkas utgöra ett *dialouging ba* för denna process, då deltagare L som ansågs besitta ny kunskap att dela, utsågs till mentor. Vidare kan de möten och presentationer som sker, ses som ytterligare exempel på *dialouging ba* för externaliseringsprocessen.

Under intervjuerna framkom att efter genomförda program och projekt, så görs en utvärdering av medarbetarna, som kan likställas med den kvalitetskontrollcirkel som Nonaka et al. (2000, s. 17) beskriver i SECI-modellens externaliseringsprocess. När organisationer genomför denna kvalitetskontrollcirkel får medarbetare genom utvärdering påverka och förbättra processer som sker i organisationen genom dialog och analys med andra medarbetare (Nonaka et al., 2000, s. 17).

Under intervjuerna framkom av deltagarna T, L, E, M, B anser att externaliseringsprocessen påverkas genom att tyst kunskap förloras när medarbetare lämnar organisationen, till följd av bristande dokumentering, vilket även deltagare Ö till viss del tycker. Detta kan tolkas indikera att det saknas ett dialoguing *ba* för externaliseringsprocessen och explicitgörande av viss tyst kunskap. Deltagare T ansåg exempelvis att det är vanligt att personlig teknisk expertis och erfarenheter från fältet följer med medarbetare när de lämnar organisationen, men att även medarbetarnas sociala kontakter i form av arbetsrelationer och gemenskaper går förlorade. Precis som T, anser D att tyst kunskap förlora när medarbetare slutar "Yes definitely" (D), viken nedan citat ger exempel på:

Oh, loads. Like one example would be like sometimes you find out, you think you're doing something that no one has done, or looking for start a program that no one has done before. And you realize it was done ten years ago and someone left and it just stopped. (D)

Vidare svarade deltagare E att kunskap definitivt förloras när medarbetare lämnar organisationen. Deltagare E menar att detta troligen beror på att inte allt dokumenteras, "I think in general since we don't keep stuff, maybe sometimes even meeting notes are not as comprehensive that it could be"(E). När ett arbetsprojekt exempelvis avslutas i ett distrikt, händer det att kunskapen om distriktet går förlorad till följd av bristande dokumentation. När en medarbetare vid ett senare tillfälle vill ta reda på information om programmet i distriktet försöker medarbetare därför att få tag i den ansvarige för det avslutade projektet, eftersom det saknas dokumentation om vad som gjordes. Deltagare M anser också att organisation X går miste om tyst kunskap när personal lämnar organisationen, och menar att det är uppenbart att personlig vishet och erfarenhet förloras. Deltagare M tror dock att det går att förbättra denna process, genom bättre system för att lagra och bevara den kunskap som medarbetare besitter:

However if we can have better systems on how we can be able to keep and preserve and maintain the knowledge that employees are having, I think it means on the long line even when staff are leaving I think we should be able to have maybe a backup of some of the knowledge that can be used even after those have left the organization. (M)

Även deltagare D tror att denna process kommer bli bättre i framtiden, att mindre kunskap kommer gå förlorad, i takt med ökat användandet av informations- och kommunikationsteknik, "I do think that kind of things will get less since we use online systems more though" (D), "I do think the online systems makes a big difference".

Deltagare B anser också att personlig tyst kunskap går förlorad när medarbetare lämnar organisationen, och att det tar några månader för denna kunskapslucka att fyllas. Dessutom menar deltagare B att organisationen behöver bättre processer för att lära de nya medarbetare den tysta kunskapen. När deltagare B var nyanställd hade hen ingen guide för hur arbetsuppgifterna skulle genomföras på bästa sätt, vilket B menar är en förlust för organisationen.

Till skillnad från övriga intervjudeltagare upplever inte deltagare Ö att kunskap i någon större utsträckning går förlorad när en medarbetare lämnar organisation X, men att viss kunskap kring det sociala nätverket som kan anses relevant för landet försvinner från organisation X:

Not really, no. I think the most that is most especially in a country of our, is the social networks that they have. Many organizations work more individually, so when a person leave there's a gap on external sources, but internally there's not any gaps experienced from a person leaving. (Ö)

Den andra delen i analysen redogjorde för processen externalisering i SECI-modellen, där vi kan se att dialog och interaktion är viktiga aspekter för att tyst kunskap ska kunna transformeras till explicit kunskap, där det även behövs ett stöttande *ba*. Empirin visar att externalisering sker genom möten för lärande, mentorskap, utvärderingar och presentationer där delandet av tankar och erfarenheter resulterar i dokument och rapporter. Samt i situationer där medarbetare söker efter ny kunskap genom *interface* möten med kollegor, där plattformar kan ses utgöra ett *dialoguing ba*. De flesta intervjudeltagarna anser att externalisering påverkas negativt när medarbetare lämnar organisationen, då tyst kunskap förloras på grund av bristande dokumentering. Detta kan tolkas indikera att det saknas ett *dialouging ba* för explicitgörande av viss tyst kunskap. I nedan avsnitt presenteras kombination, den efterföljande processen i SECI-modellen, där explicit kunskap blir till ny explicit kunskap.

6.3 Kombination - explicit till explicit kunskap

Under intervjuerna tydliggjordes att den explicita kunskapen är central för deltagarnas utförande av arbetsuppgifter. Till exempel menar deltagare T att

den kunskap som krävs för genomförande av hens arbete i form av programdesign och leverans, till största del utgörs och styrs av explicit kunskap, "I guess it mainly comes from explicit sources" (T). Det kan vara olika dokument gällande bedömningar från myndigheter, granskningar av hälsa och utveckling, policyer, dokument gällande projekt och bidragshantering, samt direktiv och mål.

Deltagare E anser också att den explicita kunskapen är styrande, exempelvis vid designande av program där explicit kunskap behövs, "So to design a good programme for a farmer I need to know practices that are up to date, what are the innovations that have worked well in the past with my organization or other organizations." (E). Denna kunskap består mestadels av rapporter och utvärderingar från tidigare program och granskningar.

Även deltagare L menar att hen behöver söka ny kunskap för att kunna utföra sitt arbete, och att detta till största del görs genom att läsa olika dokument och rapporter. L menar att saker förändras dagligen, varför hen även måste söka ny kunskap varje dag:

It needs me to require to read new knowledge, as I said things are changing every day. Things are shifting every day, so I need to read manuals, likely we have a learning site in the organization, so there are new documents uploaded now and then. There are 300 something courses on the platform we have, so I always check. (L)

L menar också att mycket av den nya kunskapen som behövs sökas beror på den föränderlighet som råder i sektorn, vilket påverkar arbetet. Den explicita kunskapen som finns dokumenterad kan vara inaktuell och kan behöva uppdateras med hjälp av interna och externa källor, för att rätt information ska kunna delas inom organisationen. Det deltagare L beskriver är ett exempel på hur processen kombination sker inom organisationen. Nonaka et al. (2000, s. 9-10) menar att kombination förekommer när medarbetare samlar explicit information från organisationen internt eller externt, och sammanställer detta i en ny form för att dela med kollegor. Detta leder till att ny kunskap skapas: "that is new knowledge in the sense that it synthesises knowledge from many different sources in one context" (Nonaka et al., 2000, s. 10).

Likaså berättar deltagare Ö att det sker konstanta förändringar i HUS, och att det därför alltid finns utrymme för att ta till sig och söka ny kunskap för att hålla sig uppdaterad om vad som är relevant, vad som är nytt och vad som redan gjorts. Deltagare Ö behöver också söka ny kunskap för att kunna förbättra nya projekt genom att se över gamla dokument om föregående processer och projekt. Att deltagarna behöver söka ny kunskap i dokument för att genomföra sitt arbete och utveckla sina arbetsprocesser, beskriver Nonaka et al. (2000, s. 9) som en naturlig del i SECI-modellens process kombination.

Som deltagarna nämner innefattar denna process att samla in explicit kunskap från interna och externa källor för att redigeras eller kombineras till en ny

kunskap, som sedan delas mellan organisationens medlemmar. Deltagare T beskriver hur ny explicit kunskap skapas med hjälp av redan existerande explicit kunskap. "When we would do a review of any written document from previous evaluations, assessments, government reports, national statistics. And we look at programme experience, so that it has been documented through previous programme project reports" (T)

Nonaka et al. (2000) menar att en av förutsättningarna för kombination är att cheferna och andra ansvariga skapar manualer och dokument, samt upprättar databaser där dessa kan delas. Majoriteten av deltagarna anser att chefer och ledningen uppmuntrar och stöttar processer för kunskapsdelning. Exempelvis berättar deltagare T att ledningen investerar i olika plattformar för kunskapsdelning.

Yeah definitely, I mean there is a lot of investment done into various online platforms, both for documentation for program implementation and general requirements but also more generally in terms of implementing learnings and lessons, there is a lot of investment in connecting webinars to share knowledge. At the country level we have quarterly and annual review meetings, to share information updates, so yeah I definitely think the management is supporting of knowledge sharing processes. (T).

Detta kan visa på att organisationen försöker skapa ett stöttande *ba* för kunskapsdelning, genom investeringen i de olika online plattformar som T nämner.

Även deltagare L och E upplever att ledningen stöttar kunskapsdelning: "Yes, that one is a straight yes. They support staff in making sure they are accessing any info that is supposed to be shared." (L), "Yes, I think I would be definitely encouraged by my management from headquarters to be sharing knowledge." (E). Deltagare E som själv har en chefsroll reflekterar däremot över sin egen stöttning för medarbetarnas kunskapsdelning, och tycker att det finns potential för förbättring med att uppmuntra medarbetare till dokumentering.

Genom intervjuerna framgick att deltagarna upplever att det finns brister på plattformarna där explicit kunskap skall delas. Exempelvis framgår av deltagare Ö att hen anser att det finns brister på den plattform där explicita dokument delas inom organisationen: "The platform usually has dashboards and there's the platform where they usually place the program reports. So, I use that platform a lot, but also not all the reports are updated on the sharepoint.". Det som Ö beskriver gällande att dokument inte alltid laddas upp på plattformarna, kan tolkas som att det finns brister gällande *systemising ba*, som bygger på kollektiva interaktioner där kunskap enkelt överförs i skriftlig form till en större grupp människor.

Dessutom framkom under intervjuerna att explicit kunskap förloras när medarbetare lämnar organisationen. En del av deltagarna upplever till exempel

att dokument kan gå förlorade, eftersom de inte dokumenterats på organisationens plattformar. "I mean people often store documents or knowledge on their individual laptops which can then be hard to access once they have left. Particularly we do try to centralize program documents, anything related to implementation or requirements." (T). Även deltagare D anger att explicit kunskap förloras när medarbetare lämnar, genom brister i dokumentationen. Deltagare D nämner att det till exempel kan hända att det upptäcks att en process redan genomförts för 10 år sedan, när en arbetsprocess och genomförande redan hunnit påbörjats, "you realise it was done ten years ago and someone left and it just stopped" (D). Inte ovanligt är även att finna bortglömda policyer av god kvalitet och användbarhet, som ingen vet varför de inte publicerats.

Denna del av analysen redogjorde för empirin kopplat till SECI-modellens process kombination, samt *systemising ba* som anknyter till denna process. Det framkom att deltagarna anser explicit kunskap som central och viktig för deras arbete, samt att organisation X prioriterar explicit kunskap i form av dokumentering då många av arbetsprocesserna som deltagarna beskriver är beroende av dokumentation. Nästa och sista steget i SECI-modellen är internalisering, som är starkt förbunden med kombination. När explicit kunskap blivit explicit, internaliseras den och blir tyst, vilket sammansluter processen.

6.4 Internalisering- explicit till tyst kunskap

En förutsättning för att internaliseringsprocessen, som är den sammanslutande processen i SECI-modellen, skall kunna ske är att medarbetare skall kunna ta del av den explicita kunskapen till den grad att det formar och absorberar deras arbetsuppgifter. Internalisering innefattar processen att förkroppsliga den explicita kunskapen till ny tyst kunskap. Processen är starkt sammankopplad med "lära genom att göra" (Nonaka et al., 2000, s. 10). Internalisering inträffar när medarbetare tar del av explicit kunskap som konverteras och internaliseras till individens tysta kunskap. Detta sker genom att manualer eller andra nedskrivna tillvägagångssätt genomförs i praktiken (Nonaka et al., 2000, s. 10). Under intervjuerna framkom det sparsamt med information om denna process, vilket kan tolkas indikera att det föreligger vissa hinder eller utmaningar för att internaliseringsprocessen fullt ut skall kunna uppnås.

Av deltagarnas svar att tolka, kan den främsta internaliseringsprocessen anses vara inhämtande av de grundläggande kunskaper som en medarbetare behöver för att kunna genomföra sitt arbete, antingen som ny medarbetare inom organisation X eller vid nya arbetsuppgifter. Kunskap som medarbetarna lyckas internalisera efter introduktion, dels genom tyst och explicit kunskap genom processerna socialisering, externalisering, kombination och slutligen där all denna kunskap kunnat införlivas så att medarbetaren skaffat sig tillräckligt mycket kunskap om organisationen och sin roll för att kunna utföra sitt arbete med viss rutin. Detta kan tolkas av deltagare L, "Firstly, I need to understand

what the organization is all about, the strategy. I need knowledge of our strategy as an organization, I also need to understand the policies, be knowledgeable of the policies we are implementing” (L). Vidare framgår att den kunskap som en nyanställd behöver, införskaffas dels genom sociala interaktioner genom mentorskap, men också från explicita källor vilket kan liknas med *exercising ba*, vilket nedan citat beskriver:

They have to work with someone with experience, we have a lot of documents, as an organization we have a shared folder. So for me I share, I upload the documents I want the team to read. So, when I upload to the shared folder, I notify them through Teams or WhatsApp that I have uploaded documents. So much are attached at hands on with other staff, they also have more documents to read, we refer them back to the website for the organization to continue the learning. (L)

Dessutom uppgav deltagare E att organisation X har en plattform för grundläggande lärande, där medarbetare kan gå kurser för intern kunskap om organisation X som kan implementeras i sitt arbete: “Then there is a platform, which has these essential videos for the organization's staff, and there is a course designed from head office that everyone should do and they have to do this online course.” (E). Det som deltagare E berättar överensstämmer med beskrivningen av internalisering. Grundprincipen för internalisering utgår från att medarbetare läser explicit kunskap och använder den i sitt arbete. Detta leder till att den explicita kunskapen blir tyst och individualiserad (Nonaka et al., 2000, s. 10).

Vidare framgår att Organisation X arbetsinsatser främst sker genom olika program som organisationen tar fram, designar och implementerar. Deltagare E berättar att den kunskap som behövs för att kunna genomföra sitt arbete införskaffas genom en viss programcykel, som kan tolkas internaliseras hos medarbetarna i takt med att erfarenhet införskaffas för hur organisationen arbetar under dessa processer. I början av ett projekt behövs kunskap om kontexten, indikationer på fattigdom, näringsstatus och annan kunskap som förklarar problemen och vad som behövs göras, för att sedan kunna implementeras, vilket framgår av E: “So taking it from programme design and taking it to implementation there is quite a lot knowledge on how to design different kinds of programmes.” (E).

Även deltagare Ö berättar att det krävs en viss grundkunskap om organisationen och projekten för att kunna genomföra sitt arbete. Det krävs en förståelse för organisationens prioriteringar, mål och för de människor som organisation X avser att hjälpa. Då HUS är så föränderligt menar deltagare Ö att det finns ett konstant behov av att söka ny kunskap för att hålla sig uppdaterad om relevanta nyheter, vad som har gjorts tidigare, vad som har fungerat och ta lärdom av tidigare processer. Mycket av denna kunskap menar Ö kommer från explicita källor såsom dokument som finns i interna plattformar men också från andra explicit källor på internet, andra organisationers

hemsidor och genom individuella möten, vilket kan tolka utgör *exercising ba* där både virtuella och individuella interaktioner sker.

Både deltagare E och Ö:s svar skildrar internaliseringsprocessen, då de tar del av explicit kunskap i programcykeln och sedan genomför detta i sitt praktiska arbete, och på så sätt internaliseras den explicita kunskapen till individens tysta kunskap. Genom att vid upprepade tillfällen arbeta med och genomföra programcykeln införskaffas erfarenhet och en förståelse för hur processen går till, vilket kan ses som internaliserad tyst kunskap, som sedan återanvänds i praktiken.

Genom intervjun framgick även att deltagare D upplever att hens arbete kräver sökande och inhämtning av kunskap från många explicita källor exempelvis genom organisation X:s intranät och webbplats, för att kunna få en förståelse för sitt arbete. Detta kan tolkas som att det är mycket explicit kunskap som hen behöver internalisera för att kunna få en grundförståelse för att kunna utföra sitt arbete. Deltagare D behöver kunskap om många processer, program och delar av organisationen. Detta gäller allt från kommunikation, HR, rekrytering, ekonomi, lagar och tekniska aspekter, vilket framgår av följande citatet: “You need an overview of most things in the organization, from the head office to the particular country office you’re working in” (D).

Internaliseringsprocessen kan också relateras till vad deltagare M svarar gällande vilken kunskap hen behöver för att genomföra sitt arbete, och om det innefattas av mer explicit eller tyst kunskap. Det framgår av M att den tekniska kunskapen kommer från explicita källor, men att det också krävs att kunna använda kunskapen i praktiken, vilket kan relatera till att det behövs ett *exercising ba* enligt följande citat:

Yeah, I think for example with the technical knowledge more explicit cause most of them are more straightforward guidance that just need to be documented, either in manuals or in the standard operating procedure and they have to be transferred to me and I should understand them and put them into practice. (M)

Av deltagare L framgår att hens arbete kräver att ny information och kunskap inhämtas varje dag för att kunna hålla sig uppdaterad, i den konstant föränderliga miljö som råder för HUS, vilken kan tolkas indikera att det är mycket ny kunskap genom, de andra processerna i SECI-modellen som blir mer väsentliga för medarbetarna inom organisation X, och att de inte lika ofta hamnar i internaliseringen. Detta kan vidare tolkas bero på att den komplexa arbetsmiljö som råder i HUS, vilket gör att medarbetarna i organisation X inte till stor utsträckning kan tillförlita sig på sin tysta kunskap, då arbete är så styrt av policyer, dokument och checklistor. Detta kanske kan ses påverka energin till *ba* för att internaliseringsprocessen skall kunna ta fart fullt ut, trots att den tysta kunskapen också är av vikt, vilket tydligt framgår under kapitel 6.2 *Socialisering*.

För att internaliseringsprocessen skall kunna ske behövs enligt Nonaka et, al (2000, s,17) ett stöttande *exercising ba*, vilket sker genom att explicit kunskap kommuniceras ut genom virtuella medier. Av deltagare E framgår att hen upplever att organisations X:s system för bidragshantering så kallat *grant management system*, fungerar bra för att skapa förståelse och kunskap för processen att söka bidrag, vilket kan tolkas utgöra ett *exercising ba* för internaliseringsprocessen för den kunskapen:

At least what I can say, recently that's had been really good that has been the grant management system, it called GMS and all docs you need all proposal, log frame, you final management plan, report all have to be uploaded and is accessible for everyone and its monitored very well, there you getting in trouble for not putting up your documents. So at least all basic documents, all the programme stuff, all the reports and everything should be on that, and that is tracked and monitored by headquarters.
(E)

6.5 Generellt för hela SECI-Processen

6.5.1 Tid och resursers inverkan på knowledge management

Flera av deltagarna upplever tidsbrist som ett hinder för kunskapsdelning. Deltagare T menar att det troligtvis behövs stora ekonomiska investeringar, för att kunna genomföra knowledge management ordentligt. T anser att det finns mycket kunskap inom organisationen, men att det inte finns tid och kapacitet till att göra kunskapen användbar. Dessutom menar deltagare T och Ö att det finns en vilja att dela kunskap inom organisationen, men att tidsbrist påverkar kunskapsdelningen negativt. Deltagare Ö lyfter också fram tidsaspekten som något som hindrar kunskapsdelning: "Time pressure I suppose, so the willingness might be there but for an organization as big as this, the people might be struggling a lot of competing priorities and that priority might not always be align to the urgency of your wanting to share knowledge." (Ö). Även deltagare E berättar att tid och prioriteringar är ett hinder för kunskapsdelning, vilket framgår i citatet: "Time and space and energy and trying to stand back from all the million things I have to do that's the main thing. I am confident to share but it's just the time to do it" (E). Deltagare D menar precis som deltagare E att tidsbrist och arbetsbörda är ett hinder för kunskapsdelning, och berättar att saker som behövs göras blir avbrutna av nya uppgifter, vilket kan leda till att kunskapsdelning glöms. Deltagare D anser att kunskapsdelning är en sådan uppgift som ofta påverkas av tidsbrist.

6.5.2 Stöttande ledning för knowledge management

En annan viktig aspekt som främjar kunskapsdelning är ledningens initiativ till kunskapsdelande processer. Alla deltagarna utom en anser att ledningen motiverar och stöttar kunskapsdelning, då deltagare D tycker att det finns lite stöd och motivation från ledningen. Deltagare Ö som själv är chef upplever att hen försöker motivera kunskapsdelning från de olika projekten. Deltagare M

upplever att organisationen prioriterar kunskapsdelning genom investeringar: “I think for my organisation as I said, it invest a lot ensuring that there is that environment, whereby staff they have much capacity and knowledge so the they really invest a lot.” (M). Även deltagare T anser att organisationen satsar på plattformar som underlättar kunskapsdelning, då organisation X har investerat i olika plattformar för dokumentation och implementation av projekt, men också mer generellt gällande lärande och utbildning. Detta framgår av T:s citat: “We have quarterly and annual review meetings, to share information updates, so yeah, I definitely think the management are supporting of knowledge sharing processes” (T). Deltagare E och B upplever att ledningens stöttning för kunskapsdelning främst märks genom initiativ till sociala sammanhang och träffar via plattformar. Deltagare E anser att hen blir motiverad att dela kunskap, men funderar över sin egen roll som chef och om hen kan förbättra sin stöttning och pådrivning för kunskapsdelning. Baserat på deltagarnas svar kan det tolkas som att organisationens ledning motiverar och stöttar kunskapsdelande processer genom att investera i plattformar, vilket möjliggör *ba*.

6.5.3 Belöning och knowledge management

Ytterligare en viktig aspekt för kunskapsdelning är huruvida medarbetare känner att de belönas eller ej, när de väljer att dela kunskap med andra. Alla deltagare utom en upplever att de drar nytta av att dela kunskap med andra. Flera av deltagarna tycker att deras kunskapsdelning bidrar till att andra också delar sin kunskap, till exempel menar deltagare T att kunskap behövs delas för att kunskap också ska kunna tas emot. Deltagare B upplever också att hen gynnas av kunskapsdelning och att det är ett fördelaktigt utbyte åt båda håll: “So in both ways I am happy to say colleagues are making good use of the knowledge I have been sharing with them to improve about how they are doing things and also being able to make use of the knowledge I have gotten from colleagues” (B). Deltagare D anser att hen själv och hela organisationen gynnas av kunskapsdelning, samt att det bidrar till lärande, vilken framgår i nedan citat:

Yeah, I benefit and the organization benefit. But like I benefit, often when you start sharing something, and often people have very good insight, it can give really insightful input in what you're doing, good opinions in how to make it better, or also experienced something similar, worked on something similar, or it often kind of sparks into a conversation and you end up learning more I guess. (D)

Deltagare D tycker att det känns mycket bra att dela kunskap som är av hjälp för en annan person, och att det i sig är mycket motiverande för hen. Även deltagare L berättar att hen ser fördelar med att dela kunskap, eftersom det skapar motivation till att själv vilja lära sig mer: “It makes me seek for more knowledge, want to look for more knowledge, two way I share and questions coming in and learn as well.” (L). Deltagare E menar att hen blir motiverad till att dela kunskap med andra främst när det kommer besökare, vilket tillför ny

energi till att visa vad man kan. Det E upplever kan liknas med att besökare ger energi för att aktivera *ba*. Dessutom uppger deltagare M, som har en chefsroll, att kunskapsdelning belönar både hen själv och gruppen, samt skapar fördelar för organisationen. M upplever att hens delning av kunskap ökar medarbetarnas professionella utveckling och stärker tilliten i gruppen, vilket tydliggörs genom citatet: "I have the interest that I am an open person. I share a lot of knowledge with them. I always wish them well and I am happy when I see them, they are also growing professionally." (M).

Deltagare Ö anser sig däremot bara belönas ibland när hen delar kunskap med andra, och menar att hen tidvis undrar om informationen är till någon nytta. Deltagare Ö uttryckte följande: "Sometimes it's just on a need-to-know basis, so it's a lot of like information that would add or remove any value to what I'm currently doing, but yeah at some point every information has some use" (Ö).

Deltagare E nämner att känslor är en faktor som kan påverka motivationen att dela kunskap, som menar att det har hänt att hen medvetet inte delat med sig av kunskap för att hen varit besviken över en händelse.

6.5.4 Multikulturell påverkan på Knowledge management

Vidare under intervjuerna framkom att samtliga deltagare anser att de arbetar i en multikulturell organisation, varav majoriteten upplever att detta kan påverka kunskapsdelningen. Deltagare B upplever multikulturaliteten som en positiv inverkan för organisationens kunskapsdelning, då erfarenheter och kunskap delas med andra, "Being able to share our experiences with our colleagues coming from different parts of the world, like it has helped us, me in particular, to have an understanding of how things have been seen from other people's mindset, from people coming from another country." (B).

Deltagare E upplever att organisationens multikultur påverkar kunskapsdelningen på så sätt att de olika kontoren delar kunskap på olika sätt, vilket kan leda till att kommunikationen brister mellan länder och kontor, detta framgår av följande citat: "I do think that cultures communicate knowledge and information in different ways, and I do think it's important that if you do have knowledge sharing that is done in a lot of different ways." (E). Även deltagare T tycker att arbetskulturen skiljer sig åt på nationell och internationell nivå, vilket hen menar märks gällande vilken kunskap som anses acceptabel att dela. Deltagare D anser också att kunskapsdelningen skiljer sig åt, nationellt och internationellt, då hen menar att huvudkontoret har gjort stora förändringar med system och plattformar, men att landskontoren motstår sig att göra dessa förändringar. Detta resulterar i att landskontoren har äldre system för att dela kunskap. Däremot menar D att landskontoren troligtvis har mer effektiv kunskapsdelning på grund av att personal alltid är på plats:

I also think that country offices being smaller, information sharing is probably a lot more prevalent and effective. And also now we are working hybrid and not in the office all the time, country office are in the office all the time, and I think that does lead to lot more close people information sharing, and present information sharing. (D)

Deltagare E tycker också att kunskapsdelningen skiljer sig mellan huvudkontoren och landskontoren, vilket hen tror beror på att huvudkontoret antar att information redan skickats ut, medan medarbetarna i själva verket inte vet att den existerar eller var den går att finna.

Även deltagare M tycker att kunskapsdelningen påverkas av multikulturalitet i form av sociala och religiösa aspekter, och att det skiljer sig åt på en internationell och nationell nivå, "Yeah, obviously there is a difference and some sensitivity on a international level, because of the social and religious involvement in that particular context." (M). Likaså upplever deltagare T att kulturella skillnader kan påverka hur öppna medarbetare är till att dela kunskap: "Uhm, I guess sometimes, in different countries there can be a cultural difference in terms of expectations for sharing knowledge and how open people might be." (T). Deltagare M beskriver att det framförallt är kulturers olika syn på vilken information som anses acceptabel att dela som påverkar organisation X kunskapsdelning mellan olika länder.

I have both national and international exposure. So I would say it's by cause by case, it also varies on the context where you are. For example if you are in an open environment in an open country, where there is not much strict, or restrictions/ or distinctions on what should be shared, there could not be much problems or much hard in the sharing of information... In some other regions some other culture may also have an effect on how much information and knowledge can be shared with others. The regional culture aspects can also have an impact depending on the context where you are, but if there is an open society there could not be much problem. But in some countries where cultures and religions has big influence on what should be shared or not, there could be some other problems. (M)

Deltagarna D och Ö anser inte att den multikulturella miljön påverkar kunskapsdelningen i organisation X. Av deltagare D framgår: "So there definitely are different cultures so as I said I work closely with the country teams and no I don't think it has any impact on knowledge sharing." (D). Deltagare Ö tycker inte att kultur påverkar kunskapsdelning, utan menar att det snarare beror på hierarki. Ö menar på att en medarbetare som har en högre roll, får också mer tillgång till organisationens kunskap och information, vilket framgår av följande citat: "No, I don't think that diversity has been a hinderous in knowledge sharing, it's more about your level in the organization that gives you access rather than your race, gender etc." (Ö).

6.5.5 Knowledge management strategins påverkan på kunskapsdelning

Under intervjuerna framkom olika uppfattningar från deltagarna huruvida det finns en uttalad och implementerad knowledge management strategi eller ej,

med riktlinjer och rutiner för kunskapsdelning, tillvaratagande och lagring av kunskap inom organisation X. Både deltagare E och M upplever en avsaknad av en knowledge management strategi, och de båda uttrycker att det finns en förbättringspotential, vilket kan tolkas som att det råder en viss avsaknad av *ba*, men att det finns potential för skapande av *exercising ba* för att stötta internaliseringsprocessen. Av deltagare E framgår följande: “So I think there is a global, I have to look, the most important thing is that I don’t know I have not read it, but I think there is a specific knowledge management strategy” (E). E menar dock att det på global nivå finns två olika plattformar för kunskapsdelning, och att det finns en guide hur information skall läggas in där. På nationell nivå för landskontoret finns ingen specifik plattform för det, för tillfället finns bara en delad mapp där dokument från tidigare program finns som man kan söka igenom. Eftersom det på nationell nivå inte finns en tydlig strategisk hantering av explicit kunskap, inträffar det enligt E situationer där timmar kan läggas på att leta upp dokument som man vet skall finnas någonstans. E menar dock att det börjar bli bättre globalt inom organisation X med rutiner, riktlinjer och uppladdning av information på plattformar. Däremot menar E att organisation X behöver förbättra detta arbete på landskontoret. Deltagare M bekräftar även denna osäkerhet om organisation X har en knowledge management strategi:

I should say that we do not have a clear guideline on knowledge management, however I know we have made straight, ensuring that we have some platforms from where we can be keeping some knowledge. Apart from the knowledge portal that I mentioned, we also have other systems, we have the grants management system which is also able to put together all other documents related to maybe proposal developments everything. So though we don’t have a system or a standard procedure of managing knowledge, still there are some other processes helping us to manage the knowledge within the organization. However we can do much better than this, if we can have clear guidance, clear standard procedure on how we can manage the knowledge in our organization.
(M)

Även deltagare D uppger att hen inte vet om organisation X har en knowledge management strategi, “I don’t know.” (D). D upplever svårigheter att ta till sig kunskap, då D anser att det finns brister i organisation X gällande hantering, lagring och delande av dokument. D menar att det ibland är svårt att veta om dokumenten är uppdaterade och att dokumenten kan vara svåra att hitta, då vetskapen om vem som kan kontaktas för att hitta det som eftersöks saknas: “I personally don’t find it the most intuitive or hard to say most logical way to store in the organization and therefore you can have documents and policies in different places, and sitting under different teams” (D).

Vidare framgick av deltagare M att hen tror att avsaknaden av en knowledge management strategi beror på att knowledge management inte har betraktas som något värdefullt att investera i. Däremot funderar M över att kanske till följd av information och kommunikationsteknikens ökande betydelse och

användning, så kanske knowledge management och hantering av kunskap börja prioriteras inom organisation X.

Till skillnad från deltagare E, M, och D så upplever deltagare L, T och Ö att det finns en knowledge management strategi, som kommuniceras ut till medarbetarna via email, och knowledge management strategin tillämpas genom användningen av plattformen *Knowledge Matters*, och att medarbetare engagerar sig och använder webbsidan vilket även motiveras med utfärdande av certifikat:

We have a special department to see the organization can be accessing knowledge, so there are the ones who manages the knowledge matters, they manage the knowledge matters groups, they are the ones who are doing mostly the website knowledge, they are linked with the website to teams so you can share in country and outside the country to other countries we are working with. To be able to access everything on digital, so yes, we have and there's a strategy they are implementing on that. (L)

Deltagare Ö berättar att det finns en knowledge management strategi på plats och att den finns dokumenterad på organisation X:s intranät på direktiv av HR, samt en policy med dokument rörande knowledge management. Vidare berättar deltagare T att organisation X har en global knowledge management strategi men att den inte kallas så: "There are various guiding documents around learning and sharing. I don't think we have a knowledge strategy by name, I think it's there in a number of documents in terms of strategic learning" (T).

Deltagare D upplever att anledningen till att organisation X inte har en knowledge management strategi, beror på tidsbrist, men att organisation X troligtvis hade kunnat bevara och dela kunskap bättre om en ordentlig knowledge management strategi hade implementerats, och genom mer tid och kapacitet för hantering av kunskap. Deltagare E menar att hen brukar lägga tid på att skapa olika mappar för dokumentering, men att ingen brukar använda mapparna och att de till slut glöms bort: "I won't follow up on people and people leave and you know all of that, that's the way it works. Then you kind of move on to new things and you kind of forget that you really need to do the knowledge management-stuff" (E).

6.5.6 Personalomsättningens påverkan på kunskapsdelning

En annan aspekt som kan påverka alla processer i SECI-modellen är personalomsättning, då emellertid samtliga deltagare anser att personalomsättning påverkar kunskapsdelningen internt. Under intervjuerna framgick delade meningar bland deltagarna huruvida de upplever att organisationen har hög personalomsättning, och hur de upplever att personalomsättning påverkar den interna kunskapsdelningen. Till exempel ansåg deltagare T och D att det inte råder hög personalomsättning, då T anser att organisation X är bra på att behålla sin personal, men att det är en faktor som kan påverka kunskapsdelning. Enligt deltagare D tenderar medarbetare att

stanna länge inom organisationen: “No, actually not a high staff turnover. It's actually one of those organizations where either people join and leave very quickly, or people join and stay for a long time. And I think people tend to stay for a long time” (D). Även deltagare E upplever att organisation X är bra på att kvarhålla sina medarbetare, och att vissa medarbetare har arbetet inom organisation X i över tio år. Av deltagare E framgår även att projektbaserade medarbetare tenderar att komma tillbaka: “Some project based work, some donor would come in to fund a project, so we do end up having staff for 3 years and they go, but a lot of staff come back as well. Medium staff retention I would say” (E).

Deltagare B anser att hög personalomsättning påverkar möjligheten att överföra kunskapen mellan grupper och generationer av medarbetare, vilket främst kan tolkas påverka de tre första stegen i SECI-modellen (socialisering, externalisering och kombination):

I think if you have high staff turnover you always have those gaps. In terms of how you will be able to transition from like one group and one generation of employees to another. So, for instance if someone comes here to stay for 3-4 months and off he goes, and you get someone to fill that position and he stays for 2 months and they go, it doesn't build that ability for you to like transform the knowledge from one group to another. (B)

Av deltagare Ö framgår att personalrotation upplevs påverka de organisatoriska prestationerna negativt i form av bakslag, och på så sätt påverka den interna kunskapsdelningen. Av nedan citat framgår att Ö upplever att det tar tid för en ny medarbetare att komma in i organisationen, vilket främst kan tolkas påverka internaliseringsprocessen:

Yeah, it does have an impact because every staff that leaves an organization means you have to start with a new one from scratch and for them to get the same level of understanding and to internalize priorities and issues of the organization it also takes time. So it gives a throwback on how you perform as an organization. (Ö)

Även av deltagare L, som talar av egen erfarenhet, upplever att när en ny medarbetare kommer och skall ta över en arbetsroll från chefer som lämnat organisationen, så är det svårt att veta för medarbetaren hur hen ska komma igång, “I had to try to figure out how I would start over again. Sometimes the information is there, sometimes it's not there so it's like we are starting again” (L), vilket också kan tolkas som att personalrotation kan ha en negativ inverkan på internaliseringsprocessen, och att det kan tolkas finnas en viss avsaknad av stöttande *ba* för denna process.

Av deltagare M framgår att hög personalrotation kan påverka det organisatoriska minnet, då organisation X kan förlora viktig kunskap om kvalificerade medarbetare lämnar organisationen. Vidare menar M att det är därför som organisation X motiverar och försöker kvarhålla medarbetare med

viktig kunskap, då det generellt råder en hög personalrotation inom HUS, “We cannot block staff to leave the organisation because that is the normal life in the humanitarian work. However, as an organization we should try to all means that we really need to keep the best staff” (M).

6.5.7 Kunskapsdelning under humanitära kriser

En annan aspekt som generellt tenderar att påverka kunskapsdelning internt för organisation X är humanitära kriser. Generellt upplever intervjudeltagare att kunskapsdelningen tenderar att bli bättre under humanitära kriser, men att det finns vissa brister.

Deltagare E upplever att kunskapsdelning under humanitära kriser kan vara väldigt bra, vilket beror på att det just är en kris och mer information och kunskap delas genom mer intensiv interaktion, exempelvis genom WhatsApp-grupper, men E menar att det dock finns risk för att dokumentering hamnar efter. Under mer långsiktigt utvecklingsarbete finns mer tid att dokumentera och skriva längre rapporter, men det sker sämre informationsflöde vilket gör att viss kunskap inte delas, exempelvis information om vad som händer ute på de olika kontoren och i de olika områdena.

Även deltagare Ö anser att kunskapsdelningen blir mer intensiv under humanitära kriser genom att det sker mer interaktioner, till skillnad från det vardagliga utvecklingsarbetet, vilket beskrivs i nedan citat:

“So we use separate channels and exchange knowledge and progress on a more frequent basis during humanitarian response than we would during development times. And during development times I think a scheduled fourth nightly catchups and exchanges and then you have the monthly internal knowledge platforms where you kind of update each other on progress, challenges. So yeah there is a bit of a difference but most of it is minimized during humanitarian response, if there’s prior planning during developmental knowledge management times” (Ö)

Av Ö framgår även att landet har tagit lärdom från tidigare misstag från humanitära kriser, där bristen på kunskapsdelning orsakat dubbelarbete, “there was a lot of duplication of resources because of lacking knowledge sharing” (Ö). Deltagare Ö upplever dock att det har blivit bättre under de senaste åren, men att det fortfarande sker dubbelarbete. Därför menar Ö att det under humanitära kriser är viktigt med kontinuerliga uppdateringar och samarbete, detta även vad gäller det externa samarbetet med organisationer i landet för att undvika duplicering av projekt, och att knowledge management och kunskapsdelning kan bli bättre.

Deltagare M upplever en stor skillnad i kunskapsdelningen under humanitära kriser, vilket M menar beror på den komplexitet som råder under en humanitär kris jämfört med arbetet i utvecklingsprojekt. M menar att vid utvecklingsprojekt sker en mer långsiktig planering, medan under humanitära kriser mer är som “firefighting” (M). Även M upplever att många

arbetsprocesser kan missas, där en del information och kunskap som behövs delas inte når ut, vilket beror på att man är pressad att hantera en kris. Under humanitära kriser behöver medarbetarna komma ut i fält så snabbt som möjligt, vilket resulterar i att medarbetarna bara får en kort introduktion för att ta till sig nödvändig kunskap. Vidare menar M att under utvecklingsarbete finns mer tid för att dela information och kunskap, och att coacha medarbetarna för att säkerställa att de besitter de förmågor och den kunskap som behövs för fältarbetet.

Av deltagare D framgår också att kunskapsdelning blir bättre under humanitära kriser. D uppfattar att det beror på att allt blir så mycket viktigare och bråttom och att det under humanitära kriser behövs mer stöd, vilket gör att alla blir mer kontinuerligt och snabbare uppdaterade, “you’re in crisis you have daily updates and everyone is kept in the loop” (D).

Ytterligare beskriver även deltagare T att knowledge management under humanitära kriser blir mer medvetna och uttalat, än under rent utvecklingsarbetet, då det krävs ett snabbt informations- och kunskapsflöde och delande, för att snabba beslut skall kunna fattas. T menar vidare att det finns en annan förväntan på kunskapsdelning under humanitära kriser, för att kunna säkerställa att krishanteringen är väl koordinerad.

Deltagare L upplever också att kunskap lättare delas under humanitära kriser. L menar att förutom att information under humanitära kriser måste delas varje dag, eftersom det hela tiden sker förändringar ute på fältet som det behövs kunskap om, “Humanitarian information builds knowledge, it builds on humanitarian knowledge” (L), upplever L att den största skillnaden i kunskapsdelningen under humanitära respektive utvecklingsarbete, är gällande vilken typ av kunskap som delas, vilket beskrivs i nedan citat:

So in humanitarian knowledge, an example, as we go towards the rainy season, as of now, we are putting together plans if we have a flooding, what do we need then? So, the development sector is totally... worrying of we are happy the rains are coming, yeah? For months after planned, we need to have food, produce. While the humanitarian sector, there are only planned, ready, sharing information about the rains, what happens”. So, in humanitarian we are busy now sharing information everyday while for development it’s like sometimes we are development, the rains are coming we need to plant. While in humanitarian what if something bad happens, so in humanitarian there’s a lot of information coming in each and every day. While development, yes information comes in, but not as much as humanitarian. (L)

Till skillnad från övriga intervjudeltagare, upplever inte deltagare B någon större skillnad i hur kunskap delas under humanitära kriser och under det mer vardagliga utvecklingsarbetet, “Not much different” (B). Dock framgår av B att den mer akuta situation som råder under humanitära kriser, kan påverka hur material används för delandet av kunskap, då vissa situationer kräver att kunskap delas snabbare. B lyfter också fram att kommunikationskanaler som WhatsApp möjliggör för medarbetarna att komma varandra mer nära.

I enlighet av vad som framkom under intervjuerna, så upplever intervjudeltagarna att kunskapsdelningen generellt blir bättre under humanitära kriser. Detta då situationen är mer akut, vilket kan tolkas sätta mer press på att medarbetarna inom organisation X ska dela information och kunskap mer intensivt och kontinuerligt. Enligt Nonaka et al., (2000, s. 15-15) krävs ett aktivt *ba* för att förflyttning i kunskapsspiralen ska kunna ske, där *ba* aktiveras genom energi. Det kan då tolkas som att den humanitära krisen ger energi för att *ba* skall initieras, där *ba* till stor del tolkas utgöras av WhatsApp-grupper där social interaktion kan ske mellan medarbetarna, och att det under humanitära kriser finns en viss avsaknad av *ba* för vissa processer som exempelvis dokumentation- och rapportskrivning.

6.5.8 Kunskapsdelningens påverkan på organisation X:s resursanvändning och operationella resultat

Under intervjuerna framkom även att den interna kunskapsdelningen kan påverka organisation X:s resursanvändning och arbetsresultat. Intervjudeltagare E menar att resultatet kan bli bättre, om den kunskap och de resurser som finns används på rätt sätt vid rätt tidpunkt, exempelvis om rätt dokument finns att tillgå när det behövs, så kan medarbetare undvika att begå samma misstag om igen. E menar vidare att bättre knowledge management och kunskapsdelning kan bidra till mindre slöseri av resurser:

Yes, I think time is money. I guess, time and resources could be saved if better at managing knowledge and you know we would definitely, I would say across the organization and in any organization we are wasting a lot of time, for example I couldn't find those learning documents, like something as simple as a template for an invitation letter do a district counsel, those things are quite standard. If I couldn't find them I would have to spend one hour writing them again, so I think there is definitely an impact as a lack of knowledge sharing and resources or proper management of files, there is definitely a lot of effort wasted. I wouldn't say a lot but more that there should be basically. (E)

Deltagare D, upplever att bristande kunskapsdelning kan påverka interna rekryteringsprocesser, när interna medarbetare flyttas runt. Om kunskapen om dessa medarbetares kunskaper och kvaliteter inte delas på ett effektivt sätt, menar D att det kan leda till att dessa medarbetare placeras om på mindre lämpade platser, vilket framgår av citatet: “You can realise like f*ck did I end up with this problem. Even though the problem had been known for a long time, but no one really talked or spoke about it” (D). D menar vidare att kunskapsdelning är en viktig del i uppföljning av projekt, om inte uppföljning sker och kunskap inte delas, så kan det hända att finansiella medel inte alltid använts på ett bra sätt, vilket då inte uppmärksammas. Vidare upplever D att bristande kunskapsdelning kan minska motivationen, arbetsansträngningarna hos medarbetarna, vilket påverkar arbetsresultatet: “And if you're not getting the right information, you're not doing the right type of work “ (D).

Även deltagare L anser att kunskapsdelning har en inverkan på organisationens resursanvändning, främst gällande förståelse för budgetar, som L ser som en förutsättning för att kunna använda resurser på ett effektivt sätt. Detta kan också exempelvis handla om hur en bil som resurs används, "The vehicle might be used utilized efficiently or unutilized. So knowledge sharing is really important". (L). Vidare framgår av L att det ibland brister i kunskapsdelningen, exempelvis om en bidragsgivare klipper dess finansiella bidrag, och projekt då behöver avslutas i förtid. Vid programavslut är det mycket information och kunskap som exempelvis skall delas med landets regering. L upplever då att om inte kunskap om att ett projekt skall avslutas i förtid delas, så resulterar det i brister i överlämnandet till regeringen och även för organisationens resultat, varför kunskapsdelning kan anses påverka organisation X:s arbetsresultat.

Deltagare M anser också att kunskapsdelning påverkar resursutnyttjande, prestation och organisatoriska mål. M anser också att kunskapsdelning påverkar tilliten från både bidragsgivare och de samhällen som organisation X hjälper. Det framgår av M att kunskapsdelning dock inte fått så stort fokus: "knowledge is very vital and can indeed help may but sometimes it may not be seen as an independent entity that is valuable but knowledge management is indeed another hidden aspect that it has to be looked into" (M).

En annan aspekt som framkommer av deltagare B, är att B anser att kunskapsdelning är en viktig faktor för organisatorisk utveckling, där lärdom kan tas från medarbetare och samarbetspartners gällande resursutnyttjande. B menar att för att organisation X skall kunna utvecklas, så är det en förutsättning att kunna ta in olika synsätt, vilket B anser öppnar upp för långsiktig förbättring av arbetsprestationer.

I en humanitär kontext, menar deltagare T att den interna kunskapsdelningen definitivt påverkar resursutnyttjandet, "That's very much about the knowledge that's being shared, where to allocate whatever materials or casual food that you are injecting into the emergency response" (T). T anser också att kunskapsdelning kan bidra till att kunna identifiera program som fungerat bra respektive dåligt, och ge beslutsunderlag för vilka projekt som skall investeras i. Vidare menar T att för att kunna förbättra och effektivisera utvecklingsprojekt, är det viktigt att kunna dela information och kunskap effektivt mellan regering och aktörer, där T ser en utveckling av bättre användande och struktur av plattformar för det ändamålet. Det som framgår av T kan tolkas indikera att det finns behov av mer *ba* för SECI-Processen. T lyfter även fram att i kontexten där de finansiella bidragen minskar, så är det viktigt med bättre resursutnyttjande: "So it's a matter of seeing if you can achieve same goals with less resources, so that also looks at different innovations or efficiencies" (T).

Även deltagare Ö menar att bristande kunskapsdelning kan leda till dubbelarbete och resursslösande, och att utan knowledge management, så är

det svårt att veta om de organisatoriska målen uppnås och vad som behövs förbättras, “knowledge management also gives us the checks and balances to see how we are performing” (Ö).

7. Diskussion och slutsatser

I följande kapitel diskuteras de empiriska fynden utifrån studiens frågeställningar och tidigare forskning, för att sedan presentera studiens slutsatser. Kapitlet inleds med ett avsnitt där studiens frågeställningar besvaras utifrån empirin med en efterföljande diskussion i relation till litteraturgenomgången. I efterföljande avsnitt presenteras slutsatserna för denna studie, följt av ett avsnitt som redogör en reflektion av studiens metod. Avslutningsvis presenteras ett avsnitt som ger förslag till vidare forskning.

7.1 Resultatdiskussion

Baserat på studiens syfte att undersöka medarbetares upplevelse av den interna kunskapsdelningen i HUS, utformades tre forskningsfrågor:

1. Vilka aspekter upplever medarbetarna påverkar den interna kunskapsdelningen mellan medarbetarna?
2. Vilka utmaningar och möjligheter för kunskapsdelning i organisationen beskriver medarbetarna?
3. Vilken roll upplever medarbetarna att den explicita respektive tysta kunskapen har i deras interna kunskapsdelningsprocesser?

Utifrån ovan tre forskningsfrågor, diskuteras i nedan avsnitt studiens resultat och analys i relation till litteraturgenomgången från kapitel 3.

7.1.1 Aspekter som påverkar intern kunskapsdelning

Utifrån deltagarnas svar och upplevelser kan det konstateras att det finns flera aspekter som påverkar den interna kunskapsdelningen i organisation X. Mycket av den kunskap som medarbetarna behöver för att kunna genomföra sitt arbete, kommer från explicita källor, såsom dokument, policyer och utvärderingar, då arbetet inom HUS styrs hårt av riktlinjer och lagar. En central aspekt är sociala interaktioner, som påverkas av tillit och viljan att dela kunskap med andra. Majoriteten av deltagarna upplevde att det finns en tillit, öppenhet och vilja mellan medarbetarna och att detta bidrar till gott samarbete. Dessutom anser de flesta av deltagarna att organisationen stöttar gemensamma sociala aktiviteter som visat sig vara viktigt för fungerande kunskapsdelning i organisationer, vilket stämmer överens med vad som påpekas av Jeon (2011), med att den sociala miljön påverkar medarbetarnas vilja och förmåga att dela kunskap. Det framkom även att det kan ta tid att bygga upp tillit mellan medarbetare, vilket tyder på att det kan behövas ett *originating ba* som tillåter kärlek, tillit och åtagande att växa fram.

Det framkom även att tid är en faktor som deltagarna upplever påverkar den interna kunskapsdelningen inom organisation X. Deltagarna upplever att tidsbrist påverkar förmågan att genomföra knowledge management på ett

effektivt sätt, och de tror att det behövs stora investeringar för att kunna genomföra knowledge management framgångsrikt inom organisation X. Trots att medarbetarna upplever att det finns mycket kunskap inom organisationen, samt en vilja att dela kunskap med varandra tenderar tidsbrist att hämma kunskapsdelningen. Detta beror på att tidsbrist leder till att andra arbetsuppgifter prioriteras.

Det som beskrivits ovan gällande tidsbrist och dess påverkan på kunskapsdelning kan relatera till det som Connelly et al. (2014) beskriver om att tidsbrist leder till minskad kunskapsdelning, då dessa uppgifter nedprioriteras i en filtreringsprocess. Även Asrar-ul-Haq et al. (2016) redogör för flera studier som visat att ökad arbetsbörda leder till ökad tidsbrist och försämrad kunskapsdelning. Dessutom beskriver Nonaka et al. (2000) att tyst kunskap skapas under tid, varför det tolkas som att brist på tid leder till mindre fokus på delande av tyst kunskap. Detta kan följaktligen påverka alla processer i SECI-modellen då de är starkt sammankopplade med varandra.

Vidare visar resultatet att ledningens stöttning är betydande för kunskapsdelning i organisation X. Majoriteten av deltagarna menar att ledningen prioriterar, stöttar och engagerar sig i att medarbetarna ska delta i processer för kunskapsdelning. Detta sker på olika sätt, till exempel genom investeringar i sociala plattformar och uppmuntran till sociala möten. Deltagarnas upplevelse av ledningens stöd för knowledge management är essentiell, då forskning har beskrivit detta som betydande för fungerande kunskapsdelning i organisationer. Till exempel understryker McNichols (2010) betydelsen av att ledningen engagerar sig aktivt med att motivera och investera i processer som främjar kunskapsdelning och samarbete. Zamir et al. (2019) beskriver etablering av gränsöverskridande sociala plattformar mellan avdelningar som ett effektivt sätt för ledningen att stötta kunskapsdelning, något som flera av deltagarna upplever att organisation X:s ledning prioriterar.

Resultatet visar även att medarbetarna upplever att belöningar och motivation påverkar kunskapsdelningen. Exempelvis anser flera av deltagarna att de gynnas när de delar kunskap då de hjälper andra, vilket leder till att medarbetare delar sin kunskap tillbaka. Det beskrivs som ett utbyte åt båda håll, vilket ökar motivationen att dela med sig av kunskap ytterligare. Det kan alltså tolkas som att medarbetarna upplever att kunskapsdelningen stärks när det belönas eller motiveras att dela kunskap. Likväl menar två deltagare att kunskapsdelningen hämmas vid bristande motivation. Till exempel menar en deltagare att hen stundtals funderar över om kunskapen som hen delar, ens gör någon nytta, vilket leder till bristande motivation till följd av att hen inte upplever någon belöning av att dela med sig av sin kunskap. Detta kan relateras till det som Jeon et al. (2011) beskriver om hur bristande inre motivation hämmar kunskapsdelning, samt Asrar-ul-Haq et al. (2016) redogörelse om att belöningar är essentiell för kunskapsdelning. Asrar-ul-Haq et al. (2016) betonar

vikten av att medarbetare belönas och motiveras att dela kunskap, då de annars kan välja att hålla inne med sin kunskap.

Ytterligare en aspekt som deltagarna upplever påverka kunskapsdelning är kultur, då samtliga deltagare anser att de arbetar i en multikulturell organisation och majoriteten anser att detta påverkar kunskapsdelningen. Till exempel framgår av några deltagare att kultur och religion påverkar vilken typ av kunskap som anses acceptabel att dela, vilket kan leda till brister i kunskapsdelningen. Dessutom anser deltagare att kunskapsdelningen skiljer sig åt mellan organisationens länder, avdelningar och kontor. Chen et al. (2009) lyfter kulturens påverkan på kunskapsdelning och hävdar att kunskapsdelning gynnas av att medarbetarna har en gemensam kultur. Vidare menar Ringel-Bickelmaier och Ringel (2010) att internationella organisationer ofta är mångkulturella, vilket kan hämma kunskapsdelningen. Detta stärker det som deltagarna återgav om sina upplevelser av organisationens mångkulturalitet och kunskapsdelning.

En annan aspekt som har påverkan på kunskapsdelningen är tillgången och flödet av explicit kunskap inom organisationen. Det vill säga hur välfungerande informations- och kommunikationstekniken är, samt hur rutinerna kring dessa plattformar och system ser ut för tillvaratagande av explicit kunskap. Deltagarna beskriver ett antal problem med hanteringen av explicit kunskap, vilket leder till brister i kunskapsdelningen. Till exempel anser ett antal av deltagarna att plattformen som är avsedd för delning av dokumentation inte uppdateras tillräckligt, och att många medarbetare har opublicerade dokument på sina individuella datorer. Den bristande dokumentationen som deltagarna beskriver, resulterar i att explicit kunskap går förlorad när medarbetare lämnar, samt att medarbetare har svårt att finna rätt kunskap vid behov. Några av intervjudeltagarna är dock optimistiska om att denna process kommer förbättras i framtiden till följd av ökat användande av informations- och kommunikationsteknik.

7.1.2 Utmaningar och möjligheter för kunskapsdelning

Forskning har visat att den kunskap som ofta eftersöks redan finns inom organisationen, men att det finns utmaningar i hanteringen av kunskapen som gör det svårt att tillvarata kunskapen (Alavi & Leidner, 2001, s. 113). Denna utmaning kan även ses inom organisation X, då det genom resultatet framgår att det finns brister i tillvaratagandet av främst explicit kunskap, gällande organisation X:s dokumenthantering. Detta gör att explicit kunskap kan vara svårt att hitta och kunna ta till sig, vilket anses påverka kunskapsdelningen.

I resultatet framgår att det finns olika uppfattningar bland intervjudeltagarna huruvida det finns en uttalad och implementerad knowledge management strategi eller ej. Tre av deltagarna anser att det finns en knowledge management strategi, exempelvis genom plattformen knowledge matters, där

uppladdning och delning av dokument kan ske mellan olika kontor, samt en policy med dokument för knowledge management. De andra deltagarna upplever dock en avsaknad av en knowledge management strategi, och att det finns förbättringspotential för knowledge management och kunskapsdelning inom organisation X. Detta kan relateras till vad Yousif et al. (2020, s. 92) menar med att de flesta organisationer i HUS inte har en utarbetad knowledge management strategi, då knowledge management oftast hanteras på en mer operationell nivå.

Den upplevda avsaknaden av en knowledge management strategi, som framgick av deltagarna beror på att knowledge management inte upplevts vara något som är varit värt att investera i, men också på grund av tids- och resursbrist. Detta kan relateras till vad som framgår av Hume och Hume (2008, s. 130), som menar att det är svårt få till knowledge management initiativ, på grund av den situation av begränsade finansiella medel och resurser som råder för icke-vinstdrivande organisationer, såsom i HUS.

Utifrån resultatet finns det inte en uttalad knowledge management strategi som är förankrad hos alla medarbetare, och det finns vissa skillnader i rutiner mellan de olika kontoren och avdelningar, vilket kan tolkas som att det finns en viss avsaknad av *ba* för att det olika processerna i SECI-modellen fullt ut skall kunna ta vid. Därför anses organisation X gynnas av att ledningen arbetar för att skapa mer *ba* för det olika processerna, för att kunna uppnå en mer effektiv kunskapsdelning. Mycket kunskap som medarbetarna behöver för att kunna genomföra sitt arbete kommer från explicita källor, med det finns mycket tyst kunskap som aldrig explicit görs och som försvinner från organisationen, vilket påverkar organisation X:s effektivitet och resursutnyttjande.

Utifrån resultatet framgår att den explicita kunskapen till stor del styr medarbetarnas arbete, och är därmed viktigt för att processerna för kunskapsdelning ska fungera, vilket utefter SECI-modellen främst tolkas ske i processerna externalisering, kombination och i internalisering. I resultatet framgår att denna explicita kunskap, främst i form av olika dokument, internt delas på olika plattformar inom organisation X. Delningen av dokument och kunskap sker via många olika plattformar, men det är inte alla plattformar som används effektivt av alla. Vissa plattformar upplevs röriga, då det inte finns en tydlig strategi och riktlinjer för hur saker skall delas och till vem. Detta framgick av en deltagare som valt att inte använda plattformen. Detta kan anses vara en brist i organisation X, vilket kan relatera till vad Asrar-ul-Haq och Anwar (2016) menar, med att bristfällig teknologi hindrar framgångsrik kunskapsdelning inom organisationer. Dessutom menar Alavi och Leidner (2001) att IT-system kan bidra till ökad förståelse för kunskapsdelning inom organisationer, men att dessa initiativ dock är beroende av användarna och deras engagemang, vilket inte fullt ut har implementerats i organisation X.

En deltagare lyfte fram att i takt med den ökade betydelsen av användandet av information- och kommunikationsteknologin, så kanske knowledge management kommer att prioriteras mer inom organisation X.

Ytterligare en aspekt som kan anses leda till utmaningar är den personalrotation som finns inom organisationen X, där både tyst och explicit kunskap upplevs gå förlorad. Detta visar även tidigare forskning då organisationers förmåga att skapa institutionellt minne försvåras på grund av stor omsättning av personal (Tatham & Spens, 2011, s. 9).

7.1.3 Tyst respektive explicit kunskap i organisation X

Medarbetarna i Organisation X upplever att kunskapsdelningen mestadels sker via explicit kunskap. Under intervjuerna framkom det att deltagarna mestadels använde explicit kunskap för att genomföra sitt arbete och inte tyst kunskap i någon större utsträckning, även om de är medvetna att den också är viktig. Detta har tidigare studier visat, till exempel beskriver Caballero-Anthony et al. (2021), att organisationer i HUS tenderar att förlita sig på explicit kunskap.

Internalisering, som redogör för processen då explicit kunskap blir tyst, fick inte stort fokus under intervjuerna. Detta överensstämmer även med tidigare forskning och teorier om kunskapsdelning i HUS, som beskriver att den explicita kunskapen tenderar att hamna i fokus (Caballero-Anthony et al., 2021). Medarbetarna besitter en del internaliserad tyst kunskap, till exempel var ny kunskap kan eftersökas och hittas, hur saker fungerar inom organisationen X, samt organisationskultur. Det kan dock tolkas som att medarbetarna konstant behöver hålla sig uppdaterade och söka ny kunskap, då det råder en konstant föränderlig miljö i HUS. Medarbetarnas arbete tolkas även vara hårt styrt av dokumentation, där den explicita kunskapen blir mest framträdande. Dessutom är organisationen styrd av dokumentering till följd av sitt beroende av donatorer och andra partners. Det kan därför vara svårt för medarbetarna att införliva och förkroppsliga kunskapen. Även om medarbetarna exempelvis internaliserat kunskap, exempelvis om processer och tillvägagångssätt, så sker det mycket förändringar i sektorn och allt behöver dokumenteras, varför den tysta kunskapen inte kan styra deras arbete. Att kunskapsdelningen inom organisationen främst fokuserar på explicit kunskap, kan bero på att medarbetarna i organisationen förlitar sig på dokument för att utföra sitt arbete. Mycket av den kunskap som deltagarna behöver söka efter, går att finna i olika rapporter, dokument och policyer.

Trots att den explicita kunskapen tolkas styrande i organisation X, gav deltagarna en del exempel på hur tyst kunskap delas inom organisationen. Till exempel genom mentorskap då tyst kunskap transformerats och individualiserats från en medarbetare till en annan. Detta tolkas framför allt ske i socialiseringsprocessen, som anses vara en viktig del för skapandet och delandet av kunskap, främst under introduktionsfasen när en ny medarbetare

behöver introduceras för arbetsprocesserna, och för att förstå sin roll i organisation X.

7.2 Slutsatser

Denna studie syftar till att undersöka hur medarbetare inom en internationell NGO, upplever den interna kunskapsdelningen.

Av litteraturen framgår att kunskap är att betrakta som en viktig organisatorisk resurs, och där knowledge management och kunskapsdelning kan bidra till bättre tillvaratagande av den kunskap som finns inom organisationer. Detta kan i sin tur kan resultera i bättre resursutnyttjande och effektivitet.

För organisationer i HUS råder hög konkurrens och brist på resurser, där bristande knowledge management kan leda till slösande av resurser, i form av dubbelarbete och tidskrävande processer, vilket kan ses även inom organisation X, där bristen på resurser kan tolkas indikera att det finns en avsaknad av *ba*. De humanitära- och utvecklingsinsatserna förväntas öka, vilket i en redan finansiellt utsatt kontext sätter press på organisationer i HUS, att kunna effektivisera sitt resursutnyttjande.

Under intervjuerna framkom att den kontexten som råder för HUS konstant utvecklas och förändras, varför intervjudeltagarna generellt upplever att de måste hålla sig uppdaterade, och att det finns ett stort behov av att söka och kunna ta till sig ny kunskap. Denna aspekt framkom inte lika tydligt under litteraturgenomgången, vilken är en intressant aspekt. Det kan av resultatet tolkas, som att kunskapsdelningen inom organisation X, inte i lika stor utsträckning sker i internaliseringsprocessen, då det konstanta behovet av ny kunskap gör det svårt för explicit kunskap att internaliseras till tyst kunskap.

Inom organisation X upplevs det finnas en tillit och vilja bland medarbetarna, till att dela kunskap med varandra, vilket enligt SECI-modellen är en förutsättning för att skapandet av kunskap skall kunna initieras i socialiseringsprocessen. Majoriteten av intervjudeltagarna anser att sociala interaktioner spela en viktig roll för kunskapsdelning, främst av delandet av tyst kunskap, som upplevs extra viktig då en ny medarbetare skall introduceras i sin arbetsroll och i organisation X. För två deltagare anses sociala interaktioner inte vara lika viktiga, vilket till störst del beror på tidsbrist och att få till tid och engagemang. Det framgår även att viss tyst kunskap behöver tid för att kunna överföras mellan medarbetare, men att denna tid inte alltid finns att tillgå.

Det framgår av deltagarna att ledningen motiverar sina medarbetare till kunskapsdelning, dels genom utbildningar och framtagande av olika plattformar som skall underlätta för kunskapsdelning och interaktion. Dock

upplevs vissa brister främst i dokumenthanteringen inom organisation X, vilket tolkas relatera till avsaknaden av en uttalad och implementerad knowledge management strategi hos alla medarbetar inom hela organisation X internt. Detta tolkas främst påverka processen för explicitgörande av tyst kunskap i processen för externalisering samt kombination. De briser som upplevs för hantering av explicit kunskap, kan leda till dubbelarbete, och tidskrävande arbetsprocesser, som då slösar både tid och pengar.

Den största utmaningen för kunskapsdelning som framkom i resultatet, är bristen på tid och resurser, som generellt ses som ett hinder för knowledge management för organisationer inom HUS, där organisation X inte är ett undantag. Likaså kan det i resultatet tolkas som att det inte finns en implementerad knowledge management strategi, vilket gör att avsaknaden av tydliga riktlinjer för vilken kunskap som skall delas, på vilket sätt och genom vilka plattformar, gör att kunskapsdelningen ibland blir bristfällig eller inte sker fullt ut.

I resultatet framgår att intervjudeltagarna upplever att det finns en förbättringspotential av knowledge management och kunskapsdelning inom organisation X. Viljan, tilliten och öppenheten för att dela kunskap internt med varandra finns, samt att det upplevs råda en miljö som främjar kunskapsdelning genom ledningens stöttning. Genom mer finansiella resurser och humankapital, anses kunskapsdelningen kunna bli bättre och på så sätt kunna effektivisera och förbättra organisationens arbetsinsatser och resultat.

Generellt inom organisation X, är det mycket fokus på kunskapsdelning via explicit kunskap, såsom dokument, manualer, policyer, rapporter, programutvärderingar. Sociala interaktioner får inte ett stort fokus även om det anses utgöra en viktig faktor för kunskapsdelande. Detta menar deltagarna beror på tidsbrist och avsaknad av strategi. Under humanitära kriser sker dock en förändring i hur kunskap delas, då de sociala interaktionerna blir viktigare och mer kunskap delas, vilket främst sker via WhatsApp-grupper. Detta kan tolkas i enlighet med att medarbetarna till vardags kanske saknar *ba* för initiering av exempelvis socialisering, men genom att det är en kris där deras arbete blir viktigt och sätts på prov, så kan det tolkas som att den humanitära krisen ger energi för att initiera *ba*. Att socialisering inte utgör den utmärkande processen för medarbetarna i organisation X, kan antas bero på att det finns en avsaknad av *ba*, där en förbättring kan åstadkommas genom att tillföra energi så att *ba* kan initiera denna process.

Kunskap är en viktig resurs, det gäller framför allt för organisationer som organisation X, som opererar i ständigt föränderliga miljöer och komplexa kontexter. Ytterligare en aspekt som kännetecknar organisationer inom HUS är de kortvariga och ständigt ändrande finansieringsstrukturerna, vilket kan leda till kortvariga anställningar och stor personalomsättning. Dock upplevde inte

deltagarna att det råder hög personalomsättning just inom organisation X, men att det finns en problematik med att både tyst och explicit kunskap går förlorad när medarbetare lämnar organisationen, varför bättre tillvaratagande och kunskapsdelning hade varit gynnsamt för organisation X.

7.3 Metodreflektion

Vid genomförande av intervjuerna, valde vi att spela in och transkribera alla sju intervjuer, så att vi efter avslutade intervjuer skulle kunna analysera den insamlade empirin på bästa sätt. I vårt fall visade sig detta vara ett fördelaktigt tillvägagångssätt, då intervjuerna utfördes på engelska, vilket varken är vårt eller de flesta av intervjudeltagarnas modersmål. De anteckningar som skrevs ned under själva intervjuerna, hade varit för snäva och bristfälliga för att kunna användas för framförandet av resultat och analys. Det krävdes därför en noggrann avlyssning av de inspelade intervjuerna för transkribering, vilket var mycket tidskrävande.

Vår sammanställning av resultatet och genomförande av analysen, försvårades då vi hade tagit fram intervjufrågorna innan vi var helt införstådda med hur vi skulle använda teorin för analys, vilket var svårt då det i SECI-modellen inte framgår några riktlinjer för hur modellen kan användas i praktiken. Under analysarbetet kom vi till insikt om att intervjufrågorna hade blivit mer gynnsamma om de hade varit direkt kopplade till SECI-modellen. Denna insikt gjorde analysen tidskrävande och svår, eftersom vi hade tematiserat intervjufrågorna baserat på de teman som framkom under litteraturgenomgången, i stället för den valda teorin. Analys av empirin var komplicerad då vi valde att inte bryta ner och koda empirin, till för små delar då vi upplevde en risk i att förlora svarens helhet och förståelse, vilket ledde till en återkommande analys av alla svar. Dock anser vi, att detta tillvägagångssätt till viss del även varit till en fördel, eftersom vi under analysprocessen utvecklade vår syn och förståelse för teorin, samt hur den kunde tolkas och användas för analys. Hade vi brutit upp svaren i mer kodning, så hade risken funnits att vi skulle gått miste om eventuella tidigare feltolkningar. Analysen blev alltså en tolkningsprocess där vi båda författare, återkommande läste igenom och analyserade svaren i relation till SECI-modellen. I efterhand har vi insett att det hade varit till en fördel att tydligt ha klart för sig hur teorin skulle användas för analyseringen mer konkret, innan intervjufrågorna och intervjuerna genomfördes. Detta upplevdes däremot invecklat eftersom vi själva har gjort en tolkning för hur teorin kan användas för analys, då teorin i sig själv inte ger tydliga instruktioner.

En annan reflektion kring vår valda metod, är att om vi i stället hade genomfört en ren fallstudie, eller om data hade samlats in via observationer, så hade en djupare förståelse kunnat skapas för kontexten som organisation X befinner sig i. Inom HUS råder en speciell kontext där det förekommer många specifika

begrepp och processer inom som vi inte är bekanta med, vilket kan ha påverkat vår tolkning och förståelse. Dessutom kan även tyst kunskap anses vara svår att explicitgöra i intervjuer, samt att få fram information om den tysta kunskapen, där en fallstudie eventuellt skulle kunnat skapa en djupare förståelse för denna process.

För studiens syfte hade det varit relevant att även inkludera intervjuer med fältarbetare, för att bidra till en breddad förståelse om kunskapsdelningen inom hela organisation X. Dock hade vi tyvärr inte den möjlighet och tillgång till att höra dessa röster.

7.4 Förslag till vidare forskning

I denna studie har medarbetares upplevelse av kunskapsdelning i HUS undersökts med kvalitativa intervjuer. Därför har vissa aspekter av kunskapsdelning inte kunnat fångas. Exempelvis hade det varit fördelaktigt att studera mätbara aspekter såsom hur effektivitet och resursutnyttjande kan påverkas av knowledge management insatser för kunskapsdelning inom HUS. Detta skulle kunna genomföras i form av kvantitativa metoder, för att mer kvantitativt mäta och analysera dessa aspekter, vilket exempelvis skulle kunna ske genom en ren tvärsnittsstudie.

Det hade också varit intressant med fler studier som empiriskt kan visa på hur effektiv knowledge management kan leda till effektivare resursutnyttjande av resurser och finansiella medel, som i sin tur kan påvisa vikten av även rikta finansiella bidrag för knowledge management initiativ i HUS.

Trots att studien kunnat dra slutsatser som kan tolkas generella för internationella organisationer i HUS, i ett utvecklingsland söder om Sahara i samma kontext, skulle det behövas göras fler studier på ämnet. Denna kunskapslucka lyfter Caballero-Anthony et al. (2021) fram, och menar att det finns för lite forskning på knowledge management inom HUS. Förslagsvis kan detta göras genom kvalitativa studier som undersöker vilken inverkan och betydelse det interna tillvaratagandet och delande av kunskap har för organisationer i HUS, gällande effektivitet, resursutnyttjande och arbetsinsatser. Det hade varit intressant och angeläget med mer kvantitativ forskning, för att ta fram bevis på hur effektiv knowledge management påverkar kunskapsdelning, och hur det påverkar insatser vid humanitära kriser samt under utvecklingsarbete.

Referenser

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and Knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1-17.
- Baronian, L. (2022). The regime of truth of knowledge management: the role of information systems in the production of tacit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 191–201.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1967797>
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1 uppl). Liber.
- Caballero-Anthony, M., Cook, A. D. B., & Chen, C. (2021). Knowledge management and humanitarian organizations in the Asia-Pacific: Practices, challenges, and future pathways. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 53, 102007–.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.102007>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
<https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Chen, J., Sun, P., & McQueen, R. (2010). The Impact of National Knowledge on Structured Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 228-242.
- Clark, T., Bryman, A., Bryman, A., Foster, L., & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods* (6 uppl). Oxford University Press.
- CSIS. (7 maj 2022). *Localizing Humanitarian Action in Africa*.
<https://www.csis.org/analysis/localizing-humanitarian-action-africa>
- DeLong, D.W. and Mann, T. (2003). Stemming the brain drain. *Outlook*, 1, 38-43.
- Dorasamy, M., Raman, M., & Kaliannan, M. (2013). Knowledge management systems in support of disasters management: A two decade review. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(9), 1834–1853.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.008>
- EURES, Europeiska arbetsmyndigheten. Generaldirektoratet för sysselsättning, socialpolitik och inkludering. (3 juli, 2017). *Icke-statliga organisationer: Vad, varför och var?* https://eures.ec.europa.eu/ngos-what-why-and-where-2017-07-03_sv
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 2730–2730.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>
- Gabel, S. G., & NingningYang. (2022). Transnational Advocacy at the United Nations for Social Workers. *Journal of Human Rights and Social Work*, 7(4), 417–427. <https://doi.org/10.1007/s41134-022-00216-1>
- Gaspar, B., Moreira, A. C., Cercas, C., Queirós, R., & Campos, S. (2022). The internationalization of nongovernmental organizations: Characteristics and challenges. *Administrative Sciences*, 12(4), 1–23.
<https://doi.org/10.3390/admsci12040140>
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of

- Nonaka's Theory. *Journal of Management Studies*. 43(7). 1415–1436.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x>
- Hambrick, D. C., Canney Davisson, S., & Snow, C. S. (1998). When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications. *Organization Studies*. 19(2). 181-205.
<https://doi.org/10.1177/017084069801900202>
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Holsapple, C. W. (2005). The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 42–52.
<https://doi.org/10.1108/13673270510582956>
- Hume, C., & Hume, M. (2008). The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 129–140.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.316>
- Jeon, S.-H., Kim, Y.-G., & Koh, J. (2011). Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12423–12431. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.023>
- Jiang, Q., Lee, H. and Xu, D. (2020). Challenge stressors, work engagement, and affective commitment among Chinese public servants. *Public Personnel Management*. Vol. 49 No. 4, pp. 547-570.
- Karlsen, J.T. and Gottschalk, P. (2003). An empirical evaluation of knowledge transfer mechanisms for IT projects. *Journal of Computer Information Systems*. (44). 112-19.
- Kwan, M.M. and Cheung, P.K. (2006). The knowledge transfer process: from field studies to technology development. *Journal of Database Management*. 17(1).16-32.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*. 31(2). 124-136 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.016>
- Matschke, C., Moskaliuk, J., & Cress, U. (2012). Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 159–176. <https://doi.org/10.1108/13673271211199007>
- Marabelli, M. & Newell, S. (2014). Knowing, Power and Materiality: A Critical Review and Reconceptualization of Absorptive Capacity. *International Journal of Management Reviews : IJMR*. 16(4).479–499.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12031>
- McIver, D., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Ramachandran, I. (2012). Integrating knowledge and knowing: A framework for understanding knowledge-in-practice. *Human Resource Management Review*. 22(2). 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.003>
- McNichols, D. (2010). Optimal Knowledge Transfer Methods: A Generation X Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 14(1). 24-37.
- Mulder, F., 2020. Governing the Humanitarian Knowledge Commons. *Politics and Governance*, 8(4), pp. 407-420.
- National Geographic (2023) International Organization.
<https://education.nationalgeographic.org/resource/international-organization/>

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Norwegian Red Cross. (2019). *Overlapping vulnerabilities: the impacts of climate change on humanitarian needs*. Oslo: Norwegian Red Cross.
- OECD. (4 oktober 2023) <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5019>
- OCHOA. (11 december 2023). *Global Humanitarian Overview 2024* <https://reliefweb.int/report/world/global-humanitarian-overview-2024-enarfres>
- Orna, Elizabeth. (2005). *Making knowledge visible : communicating knowledge through information products*. Gower. https://gslg-hb.primo.exlibrisgroup.com/permalink/46GSLG_BORAS/bjop25/alma993524753503662
- Pickard, A. (2017). *Research Methods in Information*. (2 uppl). Facet Publishing.
- Ringel-Beckmaier, C. & Ringel, M. (2010). Knowledge Management in International Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 524-539.
- Rowley, J. (2004). Researching people and organizations. *Library Management*, 25(4/5): 208-214
- Schmitt, A., Borzillo, S., & Probst, G. (2012). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning*, 43(1), 53–74. <https://doi.org/10.1177/1350507611411630>
- SIDA. (2020). *Humanitarian-Development-Peace Nexus* <https://cdn.sida.se/publications/files/sida62325en-humanitarian-development--peace-nexus.pdf>
- Stockholm International Peace Research Institute. (2022). *Chronic Crisis Financing? Fifty Years of Humanitarian Aid and Future Prospects* (No. 2022/5). SIPRI. <https://doi.org/10.55163/AGAR2561>
- Taylor, H. (2007). Tacit Knowledge: Conceptualizations and operationalizations. *International Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 60-64, 67-73
- Tatham, P., & Spens, K. (2011). Towards a humanitarian logistics knowledge management system. *Disaster Prevention and Management*, 20(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/09653561111111054>
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- The Humanitarian Coalition 2021. *From Humanitarian to Development* <https://www.humanitariancoalition.ca/from-humanitarian-to-development-aid>
- Tzortzaki, A, M. & Mihioritis, A. 2014. *A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions*. Knowledge and Process Management, 21(1), 29-41
- United Nations. (4 oktober 2023). *SDGS*. <https://sdgs.un.org/goals>
- UNDP. *Achim Steiner Administrator United Nations Development Programme*. (2021). https://strategicplan.undp.org/?_gl=1*aq217c*_ga*MTQyODQ0NjM5L

[jE2OTYzMzYwNjM.*_ga_3W7LPK0WP1*MTY5NjMzNjA2NC4xLjEuMTY5NjMzNjI3Ny41Ny4wLjA](https://www.unhabitat.org/sites/default/files/2022/03/unhabitat_wfp_joint_report_100322-1.pdf)

UNHabitat & World Food Programme 2021 (december 2021) *LIFE AMIDST A PANDEMIC: Urban livelihoods, food security and nutrition in Sub-Saharan*

Africa. https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/03/unhabitat_wfp_joint_report_100322-1.pdf

Unicef. (6 oktober 2023). *Weather-related disasters led to 43.1 million displacements of children over six years - UNICEF*.

<https://www.unicef.org/press-releases/weather-related-disasters-led-431-million-displacements-children-over-six-years>

Unicef. (oktober 2023) *Good News or Bad News for Africa: Recent Trends in Monetary Child Poverty in Sub-Saharan Africa*.

<https://www.unicef.org/esa/media/13246/file/UNICEF-ESA-Policy-Note-Sub-Saharan-Africa-Child-Poverty-2023.pdf>

UNRIC. (u.å.). *Fakta om de minst utvecklade länderna (MUL-*

länderna). <https://unric.org/sv/fakta-om-de-minst-utvecklade-laenderna-mul-laenderna/>

Världsnaturfonden WWF. *Klimatförändringar - Vad är*

det? (<https://www.wwf.se/klimat/klimatforandringar/#vad-hander-med-klimatet> besökt 03-10-2023)

Wilson, T.D. (2002) "The nonsense of "knowledge management" Information Research,8(1), paper no. 144

Xianmao, L., Zhenting, X. & Yuqin, H. (2023). How time pressure is associated with knowledge sharing: a dual-path mechanism study. *Journal of Knowledge Management*. 27(7). 1765-1786.

Yousif, N. B. A., Grondys, K., Gad, S., & Elsayed, W. (2020). Knowledge management in non-governmental organizations (NGOs). *Administrative Management Public*, 35, 90–108.

<https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-06>

Zamir, Z (2019). The impact of knowledge capture and knowledge sharing on learning, adaptability. Job satisfaction and staying intention. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(1), 46-64.

Bilaga A: Avtal om intervjudeltagande



HÖGSKOLAN I BORÅS

Faculty: Library and Information
Science

2023-11-10

Johanna Forslund, Linnéa Rastborg

Consent for the collection and processing of personal data

As part of the course Master's Thesis at the University of Borås, we are conducting a study with the purpose of: examining the employers' views and experiences of how knowledge sharing takes place within their working organization, in the humanitarian- and development sector.

We who are conducting the study would like you to provide certain information about yourself, more specifically your answers in an interview regarding your position and work tasks. As well as your experience of knowledge sharing and knowledge management within your working organization,

The personal data will be used to create an understanding of how knowledge sharing takes place in an organization in the humanitarian- and development sector, and its challenges and possibilities.

The University of Borås is the controller of the processing, and the legal basis for the processing is article 6.1 (a) in the General Data Protection Regulation, GDPR, (consent).

The personal data will be used by us and may be made available to the teachers of the current course and central administrators at the university. The data may also be public documents, which means that anyone as a general rule may access it in accordance with the principle of free access to public records.

The personal data will be stored in the EU/EEA, or countries outside the EU/EEA that the EU Commission has determined to have an adequate level of protection, i.e. sufficiently high according to the GDPR. The data will be erased when it is no longer necessary.

The results of the study will be presented in anonymised form, so that no data can be traced to you.

Your participation in this study is completely voluntary. If you consent to the processing of your personal data as described above, you may withdraw your consent at any time whereby we will stop using your personal data. Because of legal requirements we may however be prevented from immediately erasing your personal data.

I hereby consent that University of Borås may collect and process my personal data as described above.

Signature

Name in block letters

Place and date

Legal guardians' signature (if the participant in the study is under 18 years old)

Signature

Signature

Name in block letters

Name in block letters

Place and date

Place and date

To be filled in by the responsible teacher or supervisor

.....

Student's name

.....

Course and semester

.....

Course responsible (name, department)

Privacy Notice

Your privacy is important to us at the University of Borås. We are committed to protect your personal data and only process it according to applicable laws and regulations, including the General Data Protection Regulation (GDPR).

The University of Borås is the controller of the university's processing of personal data. If you have any questions about how we process your personal data, you are welcome to read more about this on our website, <http://www.hb.se/privacy>, or contact the course responsible.

Your Rights

- The university is transparent with how we process your personal data. If you want to know what personal data we process about you, you can request a copy of the personal data and information about the processing free of charge once per year. To order a copy of your personal data and information about the processing, you can use the form for this that is available on our website, <http://www.hb.se/dataskydd>.
- If you consent to processing of your personal data you may withdraw the consent at any time. We will then not continue to process your personal data. Personal data that have been made public, e.g. published on social media, is usually not affected by a withdrawn consent however. Because of legal provisions we may also be prevented from immediately erasing your personal data.
- You have a right not to be subject to a decision based solely on automated processing, including profiling, which produces legal, or other significantly effects. The University of Borås does not make such decisions.
- You have a right to have the processing of your personal data restricted.
- You can request rectification or supplementation of personal data that is inaccurate or incomplete.
- You have a right, under certain circumstances, to have your personal data erased.
- You have a right to receive your personal data in a structured, commonly used and machine-readable format to transmit those data to another controller.
- You have a right to lodge a complaint to the supervisory authority (Integritetsskyddsmyndigheten).

Contact us

Controller

Högskolan i Borås/University of Borås
501 90 BORÅS
Sweden
Tel. +46 33-435 40 00
Email: registrator@hb.se
Org.nr: 202100-3138

Data Protection Officer

Åsa Dryselius
Email: dataskydd@hb.se

Bilaga B: Intervjumanual

Interview Guide

The purpose of this study and this interview is to examine the employers' views and experiences of how knowledge sharing takes place within their working organization, in the humanitarian- and development sector. This interview and your answers will be part of our study at the master's program "Strategic Information and Communication" at the University of Borås in Sweden, within the field of Knowledge Management (KM).

In case you allow us to record the audio of this interview we ask you to kindly sign the two attached consent templates in accordance with GDPR, and send it back to us before the interview will take place. Your identity, organization and recording will be treated with confidentiality. Please do note that the examiner of this master thesis, for validation purposes, could request to get access to the recording, but also with the knowledge that the recording should be treated with confidentiality. The recording will be deleted after the completion of the study.

Since the organization is kept confidential, we want to remind you not to mention the organization's name nor your own name or the names of coworkers during the interview.

Definitions:

"Knowledge is a strategic resource for organizations"

The theoretical framework for this master thesis derives from knowledge management (KM). Knowledge can be defined as what we know and what is embedded in our minds. There are two approaches of knowledge;

Tacit:

- Highly subjective and personalized knowledge
- Individual experience and expertise
- Difficult and sometimes impossible to define and to make explicit through codification
- Difficult to pass on to others

Example: How do you teach someone to use a bicycle?

Explicit:

- Can be separated from individuals and codified into an object or unit
- Can easily be shared to others

- Can easily be written down and stored in document, manuals etc

-

Example: A manual to perform a working procedure

1: Background / Personal questions:

- What is your job title / working position within the organization?
- What tasks and responsibilities does that imply? / Can you describe the nature of your work and work tasks?
- What is your educational background?
- For how long have you worked within this organization?
- How would you describe the interactions and trust within your team and your organization in general?
- For how long have you been working in the humanitarian and development sector in general?

Knowledge creation:

- Can you describe what knowledge you need to perform your work?
- Does your work require you to search for new knowledge in documents or in manuals, or can you manage your work with the experience and knowledge that you already have?
- Would you say that social interactions affect your creation of new knowledge?
- If/when needed: Do you know where to search for new knowledge?
- Can you describe in what situations there is a need for you to search for new knowledge and how you find it?

Knowledge sharing:

- Within the organization, how do you in general experience that knowledge is being shared among coworkers?
- Do you experience any difficulties in obtaining knowledge and transmitting knowledge to others?
- When do you feel motivated to share knowledge with coworkers within the organization?
- Do you think you benefit from sharing your knowledge with others?
- Is there anything that constrains you from sharing your knowledge?
- Have you ever experienced that coworkers avoid sharing knowledge that could be useful for you and your organization?
- Are new employees provided with a mentor that shows them how to do things?
- Do you experience that the multicultural working environment impacts knowledge sharing and knowledge management within the organization?

Knowledge management in the organization:

- Does the organization have a documented KM-strategy, with guidelines and routines for internal knowledge sharing, and for preserving and storing the knowledge possessed by employees?
- Do you ever experience that knowledge is being lost when employees leave the organization?
- Does the management motivate and support knowledge sharing processes?
- Can you describe how you experience the differences regarding knowledge sharing during humanitarian crises, in contrast to daily and developmental work?
- Do you think that knowledge sharing within the organization has an impact on the utilization of resources?
- Do you think that knowledge sharing within the organization has an impact on the result of work efforts?
- Do you experience that staff turnover affects the ability to share knowledge internally within the organization?
- Do you feel that your knowledge is valued by the management and among coworkers, and how do you feel it being expressed?
- Do you think the organizations' effectiveness and use of resources could benefit from improved knowledge sharing initiatives?
- Have you experienced any unsuccessful initiatives for knowledge sharing within the organization?

Finally, we would like to ask you if there is anything that you want to add to this discussion, or if there is anything that you think we should have asked about but did not?