



CHALMERS

Kunskapshantering i projektmiljöer

Faktorer som påverkar företags
kunskapshantering i deras projektverksamhet

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och Produktionsteknik*

EMIL JOHANSSON
LINA NICANDER

EXAMENSARBETE E2015:022

Kunskapshantering i projektmiljöer

Faktorer som påverkar företags
kunskapshantering i deras projektverksamhet

EMIL JOHANSSON

LINA NICANDER

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelen för Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2015

Kunskapshantering i projektmiljöer

Faktorer som påverkar företags kunskapshantering
i deras projektverksamhet

EMIL JOHANSSON
LINA NICANDER

© EMIL JOHANSSON & LINA NICANDER, 2015

Examensarbete E2015:022
Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Operations Management
Chalmers Tekniska Högskola
SE-412 96 Göteborg
Telefon: +46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice 2015
Göteborg, Sverige 2015

Förord

Följande examensarbete är en akademisk uppsats och en del i den slutgiltiga examinationen i högskoleingenjörsutbildningen Ekonomi och Produktionsteknik vid Chalmers Tekniska Högskola. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts under vårterminen 2015. Själva utförandet av arbetet har hanterats vid institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation under avdelningen Operations Management. Uppdragsgivaren för examensarbetet är Volvo Group.

Detta examensarbete är ett självständigt uppdrag, men som inte hade färdigställts utan hjälp från ett flertal individer. Därför vill vi rikta särskilt stor tacksamhet till följande personer:

Vår handledare Dan Paulin, Universitetslektor vid Chalmers Tekniska Högskola. Tack för ditt ständiga stöd och engagemang.

Anders Ekblad, Director Volvo Group Strategy. Tack för all inspiration, avsatt tid och välvilja.

Siri Jagstedt, Doktorand vid Teknikens ekonomi och organisation. Tack för vägledningen och dina goda råd.

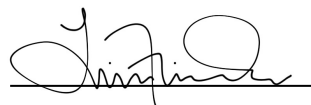
Karl-Erik Sveiby, Professor emeritus vid handelshögskolan Hanken. Tack för din expertis, medverkan och hjälpsamhet.

Hans Ristner, Senior vice president Volvo Group Strategy. Tack för möjligheten du gav oss att genomföra detta examensarbete.

Slutligen vill vi tacka alla involverade respondenter för ert bidrag, utan er hade det aldrig gått!



Emil Johansson



Lina Nicander

Göteborg, juni 2015

“In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge” – Ikujiro Nonaka

Sammanfattning

Kunskap är en värdefull tillgång i dagens organisationer och dess betydelse har en stark relation till olika former av kontinuerlig förbättring, högre måluppfyllelse och mer konkurrenskraft. Att denna tillgång tenderar att få allt större uppmärksamhet hos företag bekräftar dess relevans och vidare påvisar allt fler företag medarbetarnas kompetenser, som en avgörande resurs för företagets framgång. En kartläggning av relevanta faktorer som påverkar kunskapshantering, ses därmed som ett värdefullt underlag för skapa en djupare förståelse kring att satsa, utveckla och förvalta kunskaper.

Rapporten analyserar hur kunskapshantering tillämpas i projekt och vilka faktorer som påverkar kunskapshantering. Detta för att synliggöra centrala faktorer inom projektmiljöer och för att hjälpa företag i situationer, då finns behov av att ta tillvara på kunskap ifrån projekt. Genom att identifiera faktorer i projektverksamhet är resultatet således avsett för att kunna förbättra en potentiell kunskapshantering i företagets befintliga projektstruktur. De frågeställningar som arbetet avser att besvara är således följande:

- 1. Vilka faktorer påverkar företags kunskapshantering inom projektverksamhet?*
- 2. Hur ser projektets kunskapshantering ut i dagsläget och vilka faktorer anses som mest framträdande?*
- 3. Hur ser projektets kunskapshantering ut jämfört med vad som behandlas i teorin?*

Genomförandet bygger på en kvalitativt utformad undersökning, som huvudsakligen består av tre delar; en teoretisk referensram, ett empiriskt underlag och ett analysavsnitt. Varav teoriavsnittet redogör för en unikt framtagen modell, som illustrerar en sammanställning av de faktorer som bedöms påverka kunskapshantering i samband med projektverksamhet.

Empirin utgår ifrån sju stycken intervjuer, där samtliga respondenter är individer med ledande roller inom ett innovativt projekt. Resultatet återspeglar därmed en nulägesrapport över hur kunskapshantering i det specifika projektet behandlas. Under analysen jämförs slutligen det aktuella tillståndet med den egna teoretiska modellen för att kunna presentera potentiella förbättringsåtgärder.

Avslutningsvis är slutsatserna ifrån arbetet starkt kopplade till att företag behöver göra långsiktiga satsningar, inom flera olika områden, för att uppnå märkbara resultat med sin kunskapshantering. I slutsatsen visualiseras faktorer som anses påverka utfallet av kunskapshantering, för att därmed skapa bättre förutsättningar för ett fortsatt arbete med kunskapshantering inom liknande projektmiljöer. Vidare presenteras även ett antal rekommendationer gällande rollfördelning, drivkrafter, intressentanalys, arbetsprocesser och gruppsammanhållning. Företaget uppmuntras bland annat att göra en djupare intressentanalys vid likvärdiga projekt för att säkra att rätt aktörer involveras från början, för att på så sätt åstadkomma en smidigare uppstart. Intentionen med rekommendationsavsnittet är således att konkretisera vilka åtgärder och förändringar företaget i praktiken kan vidta för att dra nytta av arbetets slutsatser.

Abstract

Knowledge is a valuable asset in today's organizations and its importance has a correlation to different forms of continuous improvement, greater effectiveness and more competitive advantages. This asset tends to get more attention among companies and thereby demonstrates what corporation's states to be a crucial resource for business success – the employee's competencies. An overview of relevant factors affecting knowledge management is thus seen as a valuable basis for forming a deeper understanding of advancing, developing and managing knowledge.

This report investigates how knowledge management is applied in projects and the factors that influence knowledge management in this context. Therefore, the overall focus is to visualize key factors in project environments and to help companies in those situations where the knowledge is not so easily attainable. By identifying factors in the project, the authors intended to improve and refine the potential of knowledge management in the company's existing project framework. Moreover, the questions that this report expects to answer are therefore as follows:

- 1. Which factors affect the company's knowledge management within the project?*
- 2. How does the current situation of the project's knowledge management look like and which factors considered most prominent?*
- 3. How does the project's knowledge management look like compared to what is treated in theory?*

The report is based on a qualitative study and consists of a theoretical overview of the field, a review of the collected data and the subsequent analyses. In addition, the theory section presents a unique model, which illustrates a summary of factors considered to influence knowledge management within the field of project management. Furthermore, the data is subsequently based on seven interviews with respondents that are project members in an innovative project. Thus, the result reflects an overall status report on how knowledge management is presumably utilized in the specific project. For this reason, the analysis contains a comparison of the current state and the theoretical model, in order to present potential improvements.

Finally, this work strongly indicates an underlying business need to make long-term improvements, in several different areas, to differentiate results from knowledge management. In conclusion, the factors influencing the outcome of knowledge management are presented, thereby successively generating better conditions for further work on knowledge management, in similar project environments. This includes a number of recommendations regarding aspects of motivation, roles, stakeholder analysis, work processes and group cohesion. For example, the company encourages to make deeper stakeholder analysis in the future when they managing comparable projects to ensure that the right partners are involved from the beginning, to achieve a smoother start-up. In other words, the intention with the recommendation section is to concretize a change plan for procedures involving practical benefits from the conclusions of the report.

Ordlista

Här redogörs för ämnesspecifik terminologi, förkortningar och beteckningar som används i återkommande examensarbetet.

<i>AAR</i>	<i>After Action Review</i> , utgör en form av eftertanke under pågående processer. En mer ingående beskrivning av begreppet återfinns i kapitel 2.3.2.
<i>Benchmarking</i>	En jämförande analys av diverse aktiviteter.
<i>COP</i>	<i>Community of Practice</i> , ett speciellt utformat forum där de anställda kan dela kunskap. En mer ingående beskrivning av begreppet återfinns i kapitel 2.3.6.
<i>Explicit kunskap</i>	Kunskap som kan beskrivas mer i termer av data och fakta, således en mer konkret och medveten kunskap.
<i>Implicit kunskap</i>	Kunskap som förknippas mer med en förmåga eller skicklighet, som kan vara av en mer omedveten karaktär.
<i>Know what</i>	Kunskap som bedöms utgöra vad fakta förväntas användas till. Exempelvis som att läsa en bruksanvisning.
<i>Know how</i>	Kunskap som är likt en speciell erfarenhet, som kan vara hur man praktiskt åstadkommer eller genomför uppgifter.
<i>Kodifierad kunskap</i>	Kunskap som kan beskrivas mer i termer av data och fakta, som även kan frikopplas ifrån individen.
<i>Kunskapshantering</i>	Generaliserade term ifrån engelska <i>Knowledge Management</i> , som används för arbete med kunskap.
<i>Kunskapsförvaltning</i>	Innebär att hjälpa till att bevara och handhava kunskap.
<i>Kunskapsöverföring</i>	Innebär att kunskapen dubbleras, därmed lämnar inte kunskap en individ när den övertas av en annan.
<i>Lessons Learned</i>	Avslutsreflektioner som tillvaratar kunskap.
<i>Milstolpar/Grindar</i>	Avstämningpunkter för att säkerställa att uppgifter slutförts innan arbetet fortskrider.
<i>Peer Assistance</i>	Innebär hjälp ifrån en jämbördig anställd.
<i>Personifierad kunskap</i>	Kunskap som bunden till en individ och som är beroende av social kontakt för att spridas.
<i>Tyst kunskap</i>	Kunskap som förknippas mer med en förmåga eller skicklighet, som i huvudsak lagras i människan.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.1.1	Lärande organisationer	1
1.1.2	Projektverksamhet.....	1
1.1.3	Lösninganpassad affärsmodell.....	2
1.1.4	City Mobility Program	3
1.2	Syfte	5
1.3	Frågeställning.....	5
1.4	Avgränsningar	5
2	Teori.....	7
2.1	Konceptualisering av kunskap.....	7
2.1.1	Definition av kunskap	7
2.1.2	Kunskapens karaktäristik	9
2.2	Knowledge Management.....	12
2.3	Faktorer för kunskapshantering.....	14
2.3.1	Sammanställning av organisationsbaserade faktorer	14
2.3.2	Organisationsbaserade faktorer	14
2.3.3	Sammanställning av projektbaserade faktorer	22
2.3.4	Projektbaserade faktorer	22
2.3.5	Sammanställning av individbaserade faktorer.....	29
2.3.6	Individbaserade faktorer.....	29
2.4	Teoretisk modell för kunskapshanteringsfaktorer.....	34
3	Metod	35
3.1	Översiktlig arbetsgång.....	35
3.2	Forskningsstudie	35
3.3	Genomförande	36
3.3.1	Teoretisk referensram	36
3.3.2	Empirisk insamling	38
3.3.3	Analysmetod.....	40
3.4	Tillförlitlighet och trovärdighet.....	41
4	Resultat	43
4.1	Konceptualisering kring kunskap.....	43
4.2	Faktorer för kunskapshantering.....	44
4.2.1	Tema 1 – Socialt	44
4.2.2	Tema 2 – Attityd	47
4.2.3	Tema 3 – Styrning	48
4.2.4	Tema 4 – Strukturering.....	51
4.2.5	Tema 5 – Tillgänglighet	53
4.3	Utmaningar i projektet	54
4.3.1	Nya arbetsformer.....	54
4.3.2	Relationen mellan intressenter.....	56
4.4	Projektets kunskapshantering i praktiken.....	57
4.4.1	Mötesstrukturer	57
4.4.2	Dokumentation	58
4.4.3	Utbildningsområden	59
4.4.4	Övriga plattformar.....	59

5	Analys	61
5.1	Allmänt kring begreppsbildning	61
5.2	Analys av Tema 1.....	61
5.3	Analys av Tema 2.....	64
5.4	Analys av Tema 3.....	66
5.5	Analys av Tema 4.....	69
5.6	Analys av Tema 5.....	71
5.7	Sammanställning av analys.....	72
	5.7.1 <i>Positiv effekt på kunskapshanteringen</i>	72
	5.7.2 <i>Hämmande effekt på kunskapshanteringen</i>	73
	5.7.3 <i>Obehandlad effekt på kunskapshantering</i>	74
	5.7.4 <i>Sammanställning av projektets kunskapshantering</i>	75
6	Slutsats	77
6.1	Huvudsakliga slutsatser	77
	6.1.1 <i>Slutsats av frågeställning 1</i>	77
	6.1.2 <i>Slutsats av frågeställning 2</i>	78
	6.1.3 <i>Slutsats av frågeställning 3</i>	79
6.2	Rekommendation	80
6.3	Förbättringsplan	83
6.4	Fortsatta studier	84
	Referenser	85
	Appendix A	89
	Appendix B	90

1 Inledning

I detta inledande avsnitt beskrivs bakgrunden till arbetet. Denna innefattar en beskrivning av kontexten för ämnesområdets betydelse, företagets förhållande samt varför det anses finnas ett behov av uppdraget. Kapitlet presenterar dessutom arbetets syfte och vilka vetenskapliga frågor som rapporten har som målsättning att besvara.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Lärande organisationer

Inom organisatorisk management har intresset för förändring och kunskap expanderat sedan 1980-talet (Börnfelt, 2011). En del i utmaningen inom kunskapsområdet är att försöka applicera en mer utpräglad praktisk tillämpning, samt att försöka urskilja de mekanismer som har en central funktion för kunskapshanteringen. Genom att identifiera och förbättra förståelsen för de nyckelfaktorer, som finns för kunskapshandling, och hitta positivt bidragande processer kan ett multinationellt företag öka sin konkurrenskraft (Paulin, 2013).

I dagens yrkesverksamhet är organisationer ofta inte tillräckligt fokuserade på att hantera sin kunskap effektivt (Börnfelt, 2011). Det hävdas att företag inte längre behöver en lika stark målsättning kring bästa möjliga exekvering, utan istället har informationssamhället ställt krav på att företag bör ha målsättningar kring hur man förvaltar kunskapen på bästa sätt. Vidare är utformningen av managementverktyg ett avgörande element, för att uppnå en flexibel och slagkraftig kunskapshandling vid lärandeprocesser (Massingham, 2014). I och med detta blir det betydelsefullt att studera vilka former av hjälpmedel som finns tillgängliga, samt ifall dessa används aktivt i organisationen. Sammantaget bildar kunskapsöverföring och diskussion kring värdet av lagring och skapandet av kunskap en stark och tydlig koppling till olika former av kontinuerlig förbättring, högre måluppfyllelse och mer konkurrenskraft (Bunderson, 2011).

1.1.2 Projektverksamhet

I relation till området lärande organisationer har perspektivet kring kunskap kommit att börja relateras och angränsa till projektorganisation och då kunskap i och mellan projekt. Kunskapshandling och projektledning blir ofta behandlade som två separata områden (Dorskocil & Smolikova, 2012). Detta medför att tillämpning av kunskapshandling förlorar mycket av sin potential, då man isolerar och behandlar dessa områden exklusivt. Om områdena istället betraktas som sammanfogade ämnen kan stora förbättringsmöjligheter erhållas.

Vid projektstrukturer där sammanhanget på förhand är delvis främmande och ospecificerat kan förhållandet beskrivas som komplext (Ahern, 2014), detta kan exempelvis vara vid stora infrastrukturprojekt. Dessa komplicerade villkor orsakar att det blir problematiskt att använda sig av tidigare traditionella metoder. Ledningsprocesserna blir mer utmärkande av vara dynamiska än att bara bygga på tidigare erfarenheter, vilket gör att uppfattningen kring hur projektet hanteras tenderar att styras utifrån hur man anser att man bör göra. Gällande kunskapen i dessa sammanhang blir den ofta bortprioriterad (Ahern, 2014).

Det viktigaste resultatet blir istället att försöka möta de tekniskt uppsatta kraven för projektet. I denna typ av organisation blir kunskapsbildning vanligtvis negligerad och arbetssätten förbättras inte sett till hur man bäst genomför planering och bevarar färdigheter i den utmanande miljön (Ahern, 2014).

Det är vanligt förekommande att företag som delvis erbjuder en form av offentlig finansiering är i en fördelaktig position att skapa organisationer utifrån särskilda projektorganisationer eller program (Kvasi, 2003). Strukturen kan därmed bygga på flera parter som i slutändan vill erhålla en gemensam helhetslösning och för att samtliga intressenter i en förlängning skall kunna erhålla förmånliga synergieffekter. För att underlätta denna process av samverkan krävs inte enbart nya typer av kommunikationsflöden, utan även verktyg och metoder för kunskapshantering (Kvasi, 2003). Detta kräver att projektet återanvänder tidigare erfarenheter och använder dessa för att stödja det befintliga projektsamarbetet. Det finns en stark trend till att kunskapshantering blir särskilt betydelsefullt i tidiga delar av projektstadiet och dessvärre är detta något som blir fortsatt frånvarande i det fortsatta arbetet efter projektavslut (Dorskocil & Smolikova, 2012). Aktiviteter som är signifikativa för projektfasens initierade del är att skapa en tydlig uppfattning av projektets leverabler och målsättningar.

1.1.3 Lösninganpassad affärsmodell

I dagsläget syns en trend av att allt fler företag försöker erbjuda sina kunder helhetslösningar bestående både av produkter och tjänster (Normann, 2000). Därmed ligger fokus på att tillgodose kundens behov, genom att erbjuda en komplett sammansättning av varor och tjänster, ökar kraven ytterligare på företagets affärsstrategi. Många av strategierna som förespråkas kräver fortsättningsvis ett nytt förhållningssätt till försäljning, ägande, finansiering och samarbeten (Vezzoli & Manzini, 2008).

Historiskt har affärsutvecklingen till största delen präglats av produktinnovationer och dess framtagningsprocesser (Abernathy & Utterback, 1978). Blank och Dorf (2012) beskriver den traditionella produktframtagningssprocessen som både trög och kostsam. Detta då man i stor utsträckning tagit fram färdiga produkter innan de testats på det tilltänkta kundsegmentet, vilket gör att företag har en dålig uppfattning om det existerar ett behov av produkten innan stora delar av finansieringen redan gjorts. Därför förespråkar Blank och Dorf (2012) en mer itererande framtagningsprocess, där man istället utvärderar sin affärsidé i flera stadier med hjälp av feedback från sin målgrupp.

Då företag blivit allt mer aktiva på den globala marknaden har affärsutvecklingen i större utsträckning övergått till utveckling av tjänster som en allt viktigare ekonomisk drivkraft (Fritzell, 2014). En tjänst kan ses som en eller flera aktiviteter som utförs i syfte att uppfylla ett visst kundbehov (Edvardsson, 2015). Till skillnad från en fysisk produkt förbrukas tjänsten omgående vid leverans och kan inte lagras. Dessa egenskaper leder till att framtagningsprocessen av tjänster skiljer sig från en produktframtagningssprocess, framförallt beträffande kundens roll (Thomasson, 1993). Därför menar Vinnova¹ att det är viktigt att företag ökar förståelsen för

¹ Sveriges statliga innovationsmyndighet.

tjänstebegreppet för att kunna stärka sina positioner och konkurrenskraft. Affärsutvecklingen har sedermera antagit nya försäljningslösningar där man istället försökt framställa olika helhetslösningar, som avser hantera ett specifikt behov eller problem hos kunden (Normann, 2000). Detta har i sin tur lett till en förändrad ansats i försäljningen, där fokus istället riktas till att framhäva vilka problem produkten eller tjänsten löser för kunden (Bova, 2013). Kombinationen av produkter och tjänster från olika leverantörer kan vidare leda till ett ökat behov av att introducera mer komplexa samarbeten mellan ett flertal parter. Vilket även gör att skillnaden mellan kunder och leverantörer tenderar att bli allt mindre självklar.

1.1.4 City Mobility Program

Företag uttrycker i större utsträckning en strävan efter att vara en lärande organisation tillsammans med en miljömässigt hållbar affärsverksamhet (Börnfelt, 2011). Fortsättningsvis har slutet av 1900-talet präglats av att miljöproblemen alltmer fått stå i fokus och fler företag har därför börjat utforma sina verksamheter på ett mer hållbart sätt (Brown, 2010). Vilket i sin tur lett fram till olika tankar kring hur lönsamma verksamheter kan genereras parallellt med en god hantering av jordens resurser. Djupare studier av produktens livscykel har gett ökad förståelse för olika affärsmöjligheter och utifrån detta har mer miljöanpassade lösningar lyfts fram för att hitta mer resurseffektiva alternativ, som både gynnar klimat och kund (Stahel, 1998). Exempel där företagen behåller ägandet för produkten för att på så sätt förlänga produktlivslängden har diskuterats, vilket också lett till att gränsen mellan produkter och tjänster allt mer luckrats upp. Brown (2010) diskuterar framtidens städer och framhåller staden Tel Aviv som ett exempel där urbaniseringen och befolkningen växer enormt fort. Han framhåller också att staden de senaste 50 åren gått från en småstad till en storstad på närmare tre miljoner invånare år 2010. Vidare menar Brown (2010) att människor bedömer vanligtvis först och främst hur välanpassade stadsmiljön är för biltrafik när de recenserar hur bra det går att leva i staden. Därför menar han att världens städer idag står inför oerhörda problem när det gäller att skapa ett hållbart trafikeringsystem.

Till följd av denna snabba urbanisering presenterade Volvo Group i sin årliga *Sustainability Report* att företaget kommer att tänka om kring koncepten *urban rörlighet* (Volvo Group, 2014). Den affärsutvecklande intentionen är att försöka skapa, samt anpassa, hållbara transportlösningar för enskilda städers infrastruktur och omfattning. Plattformen *City Mobility Program* är ett initiativ som innebär en mer utstuderad systematik bakom utförandet av helhetslösningar för olika städer. Processen består av ansvarsfördelning över tvärfunktionella team som under utvecklingsförloppet utreder samt skapar värde för staden genom diverse lösningar. Programmets form är sedan tidigare baserat en stor del på Volvos GDP, Global Development Process, som innefattar sex steg i en utvecklingscykel (Volvo Group, 2012). Varje steg har därefter ett antal olika milstolpar som man bör uppfylla innan nästkommande fas inleds. Detta för att skapa en strategisk tydlighet för de organiserade förslagen som presenteras. Generaliserat består processen dels av en försäljningsfas, där intressenter och utmaningar klassificeras, och en mer tydlig leveransfas, där implementering och operativ förmåga testas.

ElectriCity

Programstudier kring ämnet *City Mobility* medförde att företaget bekräftade sina planer av ett projekt inom det specifika området. Visionen med projektet är att tillsammans med partners i Göteborg, gemensamt visa upp en innovativ lösning och på så vis sikta mot att leda utvecklingen för en hållbar stadsmobilitet. Samverkan mellan de olika intressenterna ska fungera som en stödyta för framtida relationer och fungera som en inspiration för Göteborgs eventuella stadsutveckling. Detta genom ny teknik inom elektrifieringsområdet och moderna tjänster.

Affärsenheten Volvo Buses Corporation (VBC) har i dagsläget det huvudsakliga ansvaret för projektet *ElectriCity* (Lindholmen Science Park, 2014). Projektet har som tidigare nämnts målsättningen att utveckla framtidens kollektivtrafik, som formas av en helt emissionsfri samt elektrifierad busstrafik. Lansering av den nya busslinjen kommer att ske i Göteborg den 15 juni år 2015. Den geografiska omfattningen för kommunikationen kommer att vara mellan Lindholmen Science Park och Johanneberg. Med denna nya satsning kommer affärsmodellen för mobilitet moderniseras (Maasing, 2014). Detta har lett till att organisationen har behov av att analysera sin kunskapshantering inom projektets relativt nya ramar. Delvis med hänsyn till medverkan vid framtida närbesläktade projekt, men även som en generell strategi inom området kunskapshantering som en del i att vara lärande och i ständig förbättring.

1.2 Syfte

Examensarbetets uppgift är att granska hur kunskapshanteringen tillämpas i projekt och vilka mekanismer som är elementära. Syftet är därefter att synliggöra viktiga faktorer för kunskapshantering i situationer då företag har större behov av att frikoppla kunskap från individer. Exempelvis då man förväntas bedriva flera likvärdiga parallella projekt. Målsättning med uppdraget är att presentera ett praktiskt hjälpmedel inom området kunskapshantering. Detta för att kunna underlätta en kunskapshantering i företagets befintliga projektprocess.

1.3 Frågeställning

Utifrån tidigare angivelser i syftesformuleringen har följande frågeställningar utformats:

4. Vilka faktorer påverkar företags kunskapshantering inom projektverksamhet?
5. Hur ser projektets kunskapshantering ut i dagsläget och vilka faktorer anses som mest framträdande?
6. Hur ser projektets kunskapshantering ut jämfört med vad som behandlas i teorin?

1.4 Avgränsningar

Arbetet baseras på en fallstudie av projektet ElectriCity, som uppfyller den unicitet som företaget efterfrågat. Detta i egenskap av att vara ett projekt som utgörs av ett mycket intimt samarbete av många olika parter. Vidare består det empiriska materialet uteslutande av intervjuer från individer som har en nära relation till ElectriCityprojektet.

Examensarbetet fokuserar på de faktorer som stimulerar kunskapshanteringen i projektet och avser ej att redogöra vad kunskapen i sig utgörs av. Följaktligen blir kunskap i termer av tekniska eller sakuppgifter inte relevant för detta arbete. Istället avgränsas studien till de mekanismer och hinder som påverkar kunskapshanteringen till andra projekt eller inom projektet. Indikationer på hur faktorerna inverkar på kunskapsspridningen betonas därav för att ge företag vägledande råd om hur kunskap kan förvaltas inom organisationen.

2 Teori

Under följande avsnitt kommer arbetets teoretiska ramverk att behandlas. Denna utgår ifrån mer generella teorier kring kunskapens natur för att därefter gå djupare in på faktorer som valts att kopplas samman till kunskapshandling. Avsnittet är således utformat för att presumtivt kunna besvara arbetets första frågeställning.

2.1 Konceptualisering av kunskap

För att närmare beskriva och åskådliggöra begreppet kunskap behandlar följande avsnitt grundtankar bakom begreppet kunskap och dess teoretiska utformning. Konceptualiseringen innefattar därmed en begreppsbyggnad av kunskap, som framställer en djupare förståelse för komplexiteten gällande kunskapsområdet.

2.1.1 Definition av kunskap

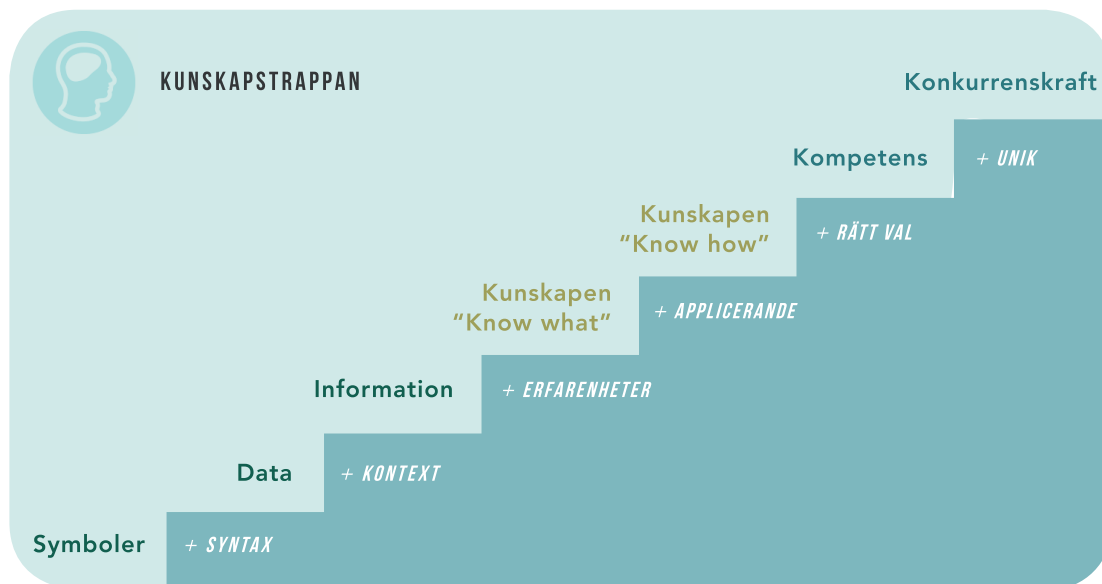
Definitionen av begreppet kunskap kan ta sin utgångspunkt i att fenomenet ses som en del i ett kontinuum (Davenport & Grover, 2001). I detta kontinuum presenteras begreppet kunskap som den slutliga fasen (se figur 1).



Figur 1 – Illustration över kunskapskontinuum enligt författarna

Inledningsvis är begreppet data första komponenten, vilket blir en beståndsdel som kan klassificeras och modifieras. Vidare övergår kontinuumet till information när data sätts i ett specifikt sammanhang (Lee & Choi, 2003). Sedermera kan information lagras direkt till en tid, plats och form. Detta innebär att informationen bedöms vara bunden till särskild en kontext och detta har lett till att begreppet är starkt förknippat med teknologier för sparande och användbarhet (Davenport & Grover, 2001). Enligt modellen kan kontinuumets beståndsdelar värderas och följaktligen anses kunskap ha det högsta värdet, eftersom att begreppet slutligen skapas genom en stark mänsklig förankring. Den mänskliga medvetenheten är ytterligare ett resonemang bakom varför kunskap betraktas som den mest värdefulla beståndsdel, vilket beror på att människors kunskap utgör det största beslutsunderlaget för vilka beslut som fattas.

En annan modell över kunskapens identitet har presenterats av North & Kumta, (2014) (se figur 2). Denna innefattar också en likvärdig övergång av ett gradvist samband mellan tidigare nämnda begrepp. Emellertid är modellen istället illustrerad som en trappa samt innehåller fler element och dessa är definierade följande:



Figur 2 – Bild över kunskapstrappan enligt North & Kumta (2014).

- *Symboler* – Består av exempelvis av tecken och nummer. Beror på syntax eller språkliga regler.
- *Data* – Symbolerna 1 och 5 är nummer och genom att kombinera dessa med en specifik ordningsföljd samt kompletterande tecken för grader (Celsius) bildar de 15°C, vilket sedermera exemplifierar eller uttrycker begreppet data.
- *Information* – För att temperaturen 15°C ska kunna tolkas behöver det få en exakt innebörd. Temperaturen blir kontextberoende information beroende på vilket sammanhang som den avses att används för. Exempelvis kan denna innebörd vara en plats eller tid. Därmed kan informationen om temperaturen ha olika betydelser och få olika resultat beroende på om informationen gäller en spisplatta eller en frys.
- *Kunskapen "Know what"* – Då North & Kumta (2014) definierar kunskap särskiljer de mellan två olika former av kunskaper. Där kunskapen "Know what" bedöms utgöra hur man förväntas använda informationen. Exempelvis skulle detta kunna innefatta en kunskap ifrån att läsa en bruksanvisning.
- *Kunskapen "Know how"* – I föregående stycke användes liknelsen av en bruksanvisning som kunskap på nivån att veta hur kunskapen ska användas. Fortsättningsvis blir kunskapen "Know how" den företeelse som uppstår då exempelvis en person läser instruktioner i bruksanvisningen om en uppgift, för att sedan använda den kunskapen till att utföra ett korrekt genomförande.
- *Kompetens* – Vad som betraktas som rätt kan variera beroende på sammanhang. För att ta nästa steg i kunskapstrappan anser North & Kumta, (2014) att kunskapen behövs användas vid rätt tillfälle för att lösa en specifik frågeställning. Därmed är kompetensen starkt sammankopplat med individens förmåga i att applicera relevant kunskap på ett specifikt uppdrag.
- *Konkurrenskraft* – Då kunskapen betraktas som allmänt åtkomlig skapas en konkurrenssituationen gällande vilket sätt som faktiskt är det bästa sättet.

North & Kumta (2014) förklarar vidare att kunskapstrappan inte ska tolkas som en absolut definition med tydliga gränsdragningar. Alltjämt anser de att det är viktigt att inte betrakta den som ett rankingsystem. Utan precis som vilken annan fysisk byggnation av en trappa, så behöver trappan stabilitet genom att varje enskilt trappsteg är på plats. I detta arbete kommer konceptualiseringen av kunskap innefatta en sammanfattande uppfattning kring de båda teorierna. Där kunskap blir en företeelse som därmed är flytande eller gradvis förändrande och som har en stark förbindelse till mänsklig förankring.

2.1.2 Kunskapens karaktäristik

Den vetenskapliga diskussionen som råder kring kunskapens olika unika särdrag kommer närmare att introduceras i nästföljande avsnitt. Detta som en del i ett utförligare resonemang bakom kunskapens karaktär och för att skapa en tydligare precisering av kunskapens identitet. Formatet bygger en generalisering baserade på en indelning av två huvudsakliga typer av kunskap.

Implicit & Personifierad kunskap

Professor Karl-Erik Sveiby är en central profil inom området kring kunskapens natur och har sedan mitten av 80-talet arbetat med att försöka förstå kunskapens betydelse (Sveiby, 2015, Gurteen Knowledge Community, 2015). Detta i syfte att förbättra hur företag starkare skall kunna leda och utvärdera sin verksamhet. Genom att fokusera på ledarskap och strategisk hantering inom organisationer, där medarbetarna besitter hög kompetens, vill Sveiby (2015) inrikta arbetet på de anställdas skicklighet och förmågor. Beträffande begreppet tyst eller implicit kunskap anser han att denna är per definition omöjlig att fånga (Sveiby, 2015). Denna kunskap kan bevaras tillfälligt, men direkt därefter inleds en succesiv förändring av kunskapen i takt med att människan hela tiden förändras. Således tolkas och anpassas kunskap utifrån individuella förutsättningar, så som bakgrund, uppväxt och egna synsätt. Detta utgör vidare en orsak till varför den implicita kunskapen inte fått lika stor uppmärksamhet, då den är så mycket svårare att hantera.

Tyst kunskap eller implicit kunskap är den typen av kunskap som refereras till som underförstådd och är fortsättningsvis av den karaktären att den är starkt kopplad till individen och dennes beteende och föreställningar (Dorskocil & Smolikova, 2012). Exempelvis är det denna form av kunskap som utgör grunden till varför människor inom olika ämnesområde kan kallas sig för experter. Därmed är tyst kunskap extremt problematisk att formalisera eller rekonstruera och enligt vissa fackmän är denna process omöjlig (Nonaka & Takeuchi, 1994). Den tysta kunskapen kan även omnämnas som ”know how”, vilket även detta anses som lagrad i människan (Sveiby, 2001). Exempel på ”know how” är motoriska färdigheter eller tekniker och problematiken bakom detta dela denna förmåga kan belysas genom att försöka lära ut hur en person ska cykla eller alternativt spela tennis (Sveiby, 2015). Störst värde av ”know how” skapas genom att försäkra sig om att medarbetare trivs och känner tillit till företaget, för att driva dem till att vilja dela med sig av sin kunskap till andra.

En uppföljning av diskussionen kring implicit kunskap är att i detta sammanhang även introducera en relaterad benämning i form av personalisering eller personifierad kunskap (Prencipe & Tell, 2001). Detta begrepp innefattar en allt kraftigare förhållning om att kunskap är knuten till personer och understryker tanken som absolut centralt. Detta eftersom individen blir den som utvecklar och delar kunskapen genom interaktion (Hansen et al., 1999). Huvudfokus i denna form av kunskapshantering blir direktinteraktion, ansikte till ansikte, som inte bara behövs stimuleras, utan bör vara en utgångspunkt i hur man väljer att studera det dagliga arbetet (Ekambaram & Johansen, 2011). I företagsmässiga situationer, då arbetsätten eller efterfrågan är baserade mot kund Anpassning, tenderar arbetet att involvera en tydligare tonvikt mot personifierad kunskap (Resig et al., 2003). Personaliserad kunskap blir därmed istället kategoriserad som en social konstruktion, vilken är mer upplevelsebaserad och skapas genom erfarenheter (Sveiby, 2015).

Explicit & Kodifierad kunskap

Benämningen kodifierad kunskap syftar till att frikoppla relevant kunskap ifrån individen, för att sedan se till att lagra den i olika former av system, där den slutligen kan hittas igen (Hansen et al. 1999). Kodifierad kunskap kan i vissa sammanhang betraktas som likvärdigt med information samt uttryckas som "vetande" (Sveiby, 2015). Huvudsakligen är fokus att kunna återanvända kunskapen, vilket enligt denna kategorisering uppnås genom att försöka särskilja kunskapen ifrån specifika individer (Prencipe & Tell, 2001). Kodifiering blir då till stor del inte ett ömsesidigt beroende och kunskapen behöver aldrig kopplas till ursprungskällan, vilket innebär att individen som efterfrågar kunskapen inte behöver ha direktkontakt med personen som besitter den (Prencipe & Tell, 2001). I en kontext där det finns ett utpräglat behov av kunskapsöverföring mellan olika projekt, till följd av exempelvis uppskalning, utgör hanteringen av kodifierad kunskap en viktig parameter (Sveiby, 2015). Därav kan organisationer ha stor nytta av att bemästra kodifierad kunskap. Vanligtvis får arbetsprocesser rörande standardiserade tjänster och varor en mer naturlig koppling till återanvändande, än vad processer vid nyutvecklande eller innovativa förhållanden får (Resig et al., 2003). Därmed blir det lättare att bygga vidare på tidigare kunskaper, då det redan finns något att förhålla sig till.

En stark avvikelse mellan begreppen kodifierad kunskap och personaliserad kunskap råder även bland många vetenskapsmän, vilket påverkar förtydligandet av kodifierad kunskap (Prencipe & Tell, 2001). Vissa fackmän menar nämligen att alla former av kunskap kan bli kodifierad kunskap och därmed tar dessa personer en väldigt absolut ståndpunkt. Fortsättningsvis byggs det upp en kritik mot denna tanke, då dess grundidé ofrivilligt skulle öppna upp för resonemanget kring att kunskap potentiellt skulle kunna bli en handelsvara (Prencipe & Tell, 2001). Detta skulle innebära att kunskap mer utpräglat kan köpas och säljas på direkta marknader, vilket skulle kunna resultera i en överlägsen strategi istället för att satsa på intern förbättring. Således kan det bli billigare för företag att köpa in kunskap än att försöka förbättra den kunskap som redan finns i organisationen. Till viss del är redan kunskapen som handelsvara påtaglig i form av konsultverksamheter, där betraktas kunskapen hos konsulterna utgöra kommersen.

Inriktningen kodifierad kunskap kan även relateras till vad som benämns explicit kunskap (Prencipe & Tell, 2001). Explicit och kodifierad kunskap bygger båda på att kunskapen kan uttryckas i olika typer av medier, vilket gör att kunskapen inte blir lika problematisk att dela med andra människor (Dorskocil & Smolikova, 2012). Därmed anses kunskapshandlingen bygga på en mer positivistisk² konstruktion, där teknisk informationslagring ofta blir förknippat som ett sätt att fånga kunskapen och att dess natur betraktas oföränderlig (Ekambaram & Johansen, 2011).

Den explicita kunskapen är av en mer objektiv karaktär, således är denna typ av kunskap känd för individen eller benämnd som uttalad. Sveiby (2015) hävdar att explicit kunskap generellt sett är lättare att förstå och menar att fakta består både av information och av kunskap. Detta kan sättas i relation till tidigare presenterad framställning av ett kontinuum, där Sveiby (2015) menar att fakta istället kan placeras i mitten på denna skala. Explicit kunskap och fakta har närmare relaterats för att skapa en tydligare distinktion ifrån kodifierad kunskap. Vidare är följande citat ifrån Sveiby (2015):

*”Man kommer alltid behöva fakta som en grund som också går att spara, men den har förhållandevis lite värde, då den snart ersätts med ny och bättre fakta”
– Karl-Erik Sveiby.*

² Filosofisk inriktning med strävan att grunda tänkandet på fakta.

2.2 Knowledge Management

I introduktionen av ämnet kunskapshantering eller den engelska termen Knowledge Management, kan begreppet definieras som processer för att minska överföringskostnaden i samband med att skapa, dela, tillämpa kunskap och utveckla förbättrade strategier för att stödja dessa aktiviteter (Prusak & Matson, 2006). En relevant tolkning av denna definition är att kunskapshantering normalt ges uttryck för att vara ett medel i att uppnå en önskad hävstångseffekt, snarare än att disciplinen handlar om en viss målsättning (Baskaran, 2010).

”Knowledge Management är en vetenskapsgren som främjar en integrerad strategi för att identifiera, fånga, utvärdera, hämta och dela allt av ett företags kunskapsstillgångar. Dessa tillgångar kan innefatta databaser, dokumentation, riktlinjer, rutiner och tidigare icke uppsamlade kompetenser eller erfarenheter ifrån enskilda arbetstigare” (Duhon, 1998, s8).

Kunskap förknippas och diskuteras väldigt ofta i informationstermer, där Knowledge Management allt oftare används synonymt med informationsbehandling (Sveiby, 2015). Detta är en feltolkning och bör tas i beaktning vid empiriska studier eftersom kunskap har en starkare mänsklig förankring. Den interna kommunikationen är vidare en väsentlig del i det dagliga arbetet inom kunskapshantering (Jianping & Huifang, 2010). Då kunskapshanteringsområdet kan relateras till en spridning av kunskap blir ämnets betydelse av stor vikt då kommunikationen bedömas som produktiv (Jianping & Huifang, 2010). Lektörer har svårt att ta till sig att information både är och icke är kunskap, samt att den både kan vara stödjande och hindrande för kunskapshanteringen (Sveiby, 2015).

Kunskapshantering kan även beskrivas i mer assisterande termer, där det istället handlar om att hjälpa och underlätta en förvaltning av kunskap (Dorskocil & Smolikova, 2012). Detta gör att kunskapshanteringen även omnämns som kunskapsförvaltning. Kunskapsförvaltning som hjälpmedel består därmed av tillvägagångssätt och metoder som ska stödja organisationen (Dorskocil & Smolikova, 2012). Kunskapshantering kan även tolkas som en beståndsdel i processer kring att mer generellt identifiera, applicera och skapa kunskap. I ett företag kan det ibland upplevas som att det finns ett kompetensmässigt gap mellan olika professioner (Jianping & Huifang, 2010). Detta tomrum är något som kunskapshanteringen eventuellt kan fylla med medel och verktyg för att strukturera gemensamma nämnare mellan de olika individerna. På så vis skapas en större gemenskap och möjligheten till att tillsammans dra nytta av anställdas olika bakgrunder samt kompetenser (Jianping & Huifang, 2010).

Ämnesområdet Knowledge Management eller kunskapshantering är inte baserat på ett egenvärde, utan att det är ett konstaterat medel för att uppnå strategiska mål för en organisation (Jianping & Huifang, 2010). Därmed anses kunskapshanteringen vara en av de mest strategiskt inriktade resurserna som finns att tillgå. Resonemanget fortsätter till att företag bör vara flexibla och adaptiva i sin kunskapshantering, då arbetet är en ständigt närvarande företeelse (Jianping & Huifang, 2010). En förhållandevis vanlig strategi som organisationer använder sig av för att försöka bemästra Knowledge Management, är att med hjälp av olika modeller illustrera kopplingarna och överföringen av information mellan företagets olika enheter

(Sveiby, 2015). Vidare är det vanligt förekommande att man istället fokuserar på information som ska lagras i databaser och göras tillgänglig via företagets IT-baserade informationshanteringssystem. Utifrån Karl-Erik Sveibys upplevelser (2015) är han kritisk till att företag försöker implementera Knowledge Management genom att välja en allt för informationsfokuserad utgångspunkt. Då hans erfarenhet pekar på att detta genererar minst värde, vilket går även i linje med företeelsen av att information traditionellt sett är något lägre förädlad än vad kunskap betraktas vara. Vidare har Sveiby (2015) observerat att ett missnöje har vuxit fram hos flera företag, då dessa enbart investerat i avancerade datasystem för att hantera sin kunskap. Företagen ansåg således att Knowledge Management inte var något som fungerat. Missnöjet bland organisationer som försökt implementera kunskapshantering har även uppmärksamats av Massingham (2014). Då kunskap är något som ständigt förnyas, förändras och som är mycket svårt att spara, leder detta till att kunskapskvaliteten avtar då personlig kontakt ej möjliggörs (Sveiby, 2015). Man måste därför ha med sig både, det tidigare nämnda, implicita och explicita perspektivet för att kunna skapa värde med sin kunskapshantering. Däremot kan man välja att fokusera på det ena, så länge man är medveten om och försöker hantera det andra perspektivet (Sveiby, 2015).

Begreppet internaliserade kunskapshantering innebär att explicit kunskap är organiserad och omvandlad till tyst kunskap. Därmed blir det att individer lär sig hur de ska tillämpa kunskapen i sitt arbete (Dorskocil & Smolikova, 2012). Att istället använda sig av externalisering, vilket är processen då kunskapen går i den motsatta riktningen, är en av de stora utmaningarna för alla större organisationer (Dorskocil & Smolikova, 2012). Att applicera kunskapshantering i mer praktiska termer blir av allt större vikt i ingenjörsyrket, då många av dess redskap är knutna till samordning och analysering kring att öka effektiviteten för organisationen (Jianping & Huifang, 2010). Många ingenjörsmässiga miljöer blir därför återkommande så som brainstorming, personliga möten och initiativrika dialoger. Jianping & Huifang (2010) menar att kunskapshantering inte ska betraktas som en lagring av olika kunnande, som exempelvis begreppet kunskapsförvaltning, utan som en injektion för uppkomsten av nya.

Slutligen har North och Kumta (2014) summerat tre anledningar till varför kunskapshantering blir allt mer framträdande och följaktligen varför företag bör bli mer kunskapsorienterade:

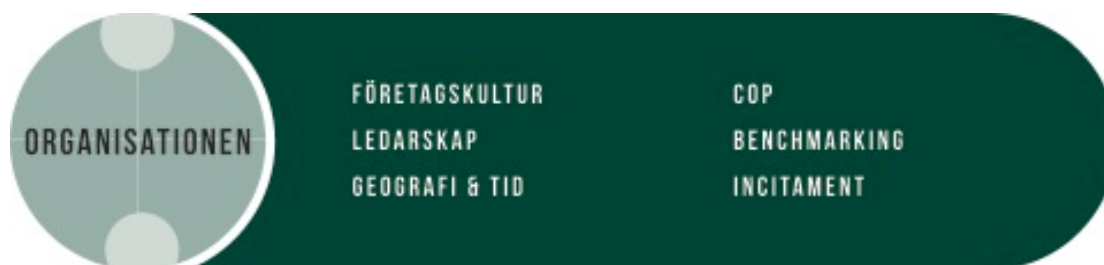
1. *Strukturella förändringar* – Trender mot att företag i allt större utsträckning vill utforma intelligenta holistiskt anpassade verksamheter. Därmed flyttas strukturella medel bort ifrån att vara kapital- och arbetsintensiva.
2. *Globalisering* – Ekonomin har förändrats på ett sådant sätt att nationer som betraktades som industriländer, istället blir utmärkande genom att deras kunskaper är välutvecklade.
3. *Informationsteknisk utveckling* – Tillgången på kunskap ökar i snabbare takt genom att informationstekniken skapar större samverkan och öppenhet. Detta medför att konkurrensen blir större, eftersom tillgången på ”rätt kunskap” blir enklare.

2.3 Faktorer för kunskapshantering

För att kunna ge struktur åt de faktorer som behandlas för kunskapshantering, så har en nivåbaserad sortering kring dess natur applicerats i följande avsnitt. Denna utformning är sammanställd utav ett flertal olika faktorer vars relevans anses vara av betydelse i uppskattning av vad kunskapshantering innefattar. Inspiration till den egna strukturen har i huvudsak hämtats ifrån Prencipe & Tell (2001) samt Lindkvist (2001) och sammanställs sist i detta kapitel. Upphovet bakom rangsystemet har även till stor del sitt ursprung i antalet människor som nivån involverar. De tre olika klassificeringarna representeras av organisationen, projektgruppen och den enskilda individen.

2.3.1 Sammanställning av organisationsbaserade faktorer

Nedan presenteras en sammanställning av faktorer som kategoriserats till en organisatorisk nivå (se figur 3). Denna illustration utgör en av de tre delarna i den eget framtagna modellen.



Figur 3 – Organisationsbaserade faktorer enligt författarna.

2.3.2 Organisationsbaserade faktorer

Definitionen av vad som betraktas som en organisation är i många sammanhang olika (Börnfelt, 2011). I examensarbetets sammanhang bedöms följande definition som viktig:

”Organisationer är sociala strukturer som är skapade av människor, där det sker en samordnad verksamhet mot specificerade mål” (Scott, 1998. s.23).

Därmed anses kunskapshanteringsfaktorer relaterade till dessa strukturer vara av vikt i följande avsnitt. Ett teoretiskt förtydligande av organisationens olika relationer kan vidare ske genom (Börnfelt, 2011):

- *Formell organisation* – Syftar till hur en verksamhet är planerad att fungera och innefattar därför ordningar enligt ett förutbestämt sätt.
- *Informell organisation* – Syftar till hur verksamheten fungerar i praktiken och tenderar att avvika ifrån den förväntade organisationen.

Med dessa begrepp utstakade finns fortsättningsvis anledning att belysa faktorer som kan ha både informella och formella relationer, men som sammantaget visar sig kopplad till kunskapshantering. I dagens läge växer bilden av att ett kunskapssamhälle börjar ta form, därför bedöms kunskap successivt växa mot att bli en central funktion i

företagets tillgångar (Jianping & Huifang, 2010). Kunskapstillgångarna utgör därmed en skillnad ifrån ett mer traditionellt synsätt där finansiellt kapital är helt avgörande. Arbetets teoretiska referensram involverar därför kunskapshanteringsfaktorer utifrån en nivå som är organisationsbaserad.

Företagskultur

I en organisation finns det sociala system som berör sättet medarbetarna tänker, handlar och agerar. Detta utgör vad man kan kalla för företagskultur eller organisationskultur (Bruzelius & Skärvad, 2011). Begreppet företagskultur har traditionellt sett förknippats med den informella organisationen och är därmed ofta svår att observera utifrån, för att kunna betrakta den behöver man förstå organisationens mjuka delar i form av uppfattningar eller tankar. Företagskulturen anges som en avgörande parameter beträffande hur väl relationer, samspel och kommunikationen mellan medarbetarna inom organisationen fungerar och gynnar kunskapshanteringen (Sveiby, 2015). Interaktionsmöjligheterna styr vad man kan förvänta sig av sina kunskapssatsningar. Kulturen inom företaget kan fylla ett syfte i att skapa en gemensam plattform för attityder och beteenden (Massingham, 2014). Vidare har även Resig, Vorbeck och Mertins (2003) lyft fram företagskulturen som en central faktor för kunskapshandling, där denna faktors inverkan kan antingen ha positiva eller negativa effekter. Författarna har fortsättningsvis även identifierat tre element inom företagskulturen som de anser vara ha avgörande betydelse för kunskapshandling:

1. Uppmuntran till lärande
2. Autonoma ansträngningar stimuleras
3. Felbeslut accepteras relativt ofta.

Gällande den sistnämnda punkten blir görandet beskrivet som en nyckel för att överföra ”know how” – sådan kunskap som inte går att höra sig till (Sveiby, 2015). Kunskapen uppnås därmed genom att göra, agera, imitera och praktisera, vilket kräver ett företagsklimat där man tillåts att misslyckas. Genom att reflektera och diskutera kunskaper man besitter med personer som är kunniga inom ett område kan man nå en betydligt högre förståelse (Resig et al., 2003).

En företagskultur som präglas av självständighet där medarbetarna i liten grad uppmuntras till samarbete och kommunikation mellan individer, avdelningar och projekt kan skapa sämre förutsättningar för kunskapsdelning (Lindkvist, 2001). Ledare i företaget är då viktiga i avseende att skapa gemensamma normer och värderingar som är gynnsamma för kunskapsförvaltningen. Vidare kräver kunskapshandling långsiktiga insatser och det krävs tålamod innan resultat kan synliggöras (Resig et al., 2003). Trots detta är det vanligt förekommande att kortsiktiga arbetsuppgifter prioriteras högre. På operativ nivå utgör ett reaktivt arbetssätt med utpräglade *ad hoc*-lösningar³ återkommande kännetecknen på att arbetsuppgifter av mer långsiktig karaktär förskjuts. Denna typ av beslut anses påverka kunskapsöverföringen negativt och följaktligen bör företagskulturen verka för att mer långsiktiga beslut vidhålls (Lindkvist, 2001).

³ Reaktiva engångslösningar som är tillsatta för ett enskilt ändamål.

Många globalt verksamma företag väljer att ha engelska som officiellt företagspråk (Lindkvist, 2001). Att kommunicera med ett språk som ej utgörs av sitt modersmål begränsar individens förståelse och förmåga att förklara mer avancerade uppgifter (Ekambaram & Johansen, 2011). Normer och värderingar som är kulturellt förankrade spelar också roll i vad individen försöker att förmedla till andra. Vidare har det även noterats att terminologi och uttryck kan skiljas åt mellan olika grupperingar, vilket kan försvåra kommunikationen mellan olika funktioner. Det kan röra sig om att förkortningar och begrepp som används lokalt inte brukas på en global nivå. Att förankra ett gemensamt språkbruk i företagskulturen kan därmed underlätta kommunikationen och skapa en större känsla av samhörighet mellan olika enheter (Davenport, 1998).

Ledarskap

Organisationer fungerar genom att det finns ledning och ledarskap. Ledarskapet utgör en påverkande kraft som sammantaget handlar om att få andra människor att uppnå vissa mål (Bruzelius & Skärvad, 2011). Ledarskapets närvaro återspeglas och synliggörs genom de anställdas prestationer (Pinto, 2012). Med detta menas att ledarskapet i en vidare bemärkelse handlar om ledarens förmåga till att stödja och inspirera människor till att uppnå organisatoriska målsättningar. För att förstå vad som betraktas som viktigt inom en organisation tenderar människor att studera ledare inom organisationen (Dalkir, 2011). Detta eftersom ledarskapet utgör en faktor för vad som premieras och uppfattas som värdefullt bland de anställda. Därmed utgör även ledarskapet en central roll i att uppnå framgång med kunskapshanteringen (Dalkir, 2011). Att det finns en vilja bakom kunskapshanteringen och att den genomsyras av den organisatoriska ledningen är centralt (Resig et al., 2003). Denna faktor är avgörande för vilka mål som uppnås och riktningen för de strategiska anvisningarna. Sammanlänkning till en bättre lämpad företagskultur blir påtaglig och kan på så vis bana väg för mera kunskapsorienterade synsätt. Ledningsarbetet blir betydande i att sätta mål relaterade till kunskapshantering och därefter erbjuda stöd för att kunna uppnå dessa (Resig et al., 2003). Framförallt är karaktärsdrag som förtroende, trovärdighet och tillit viktiga för att utforma arbetet på ett sådant sätt att anställda självständigt kan ta egna initiativ till samordning.

Jayasingam et al. (2009) har undersökt vilka parametrar i ledarskapet som anses vara av betydande roll för kunskapshantering. För att kunna bryta ned ledarskapet har man valt att studera maktförhållandet i ledarskapet. Makt definieras som förmågan till att påverka och består av följande parametrar:

- *Legitimerad makt* – Att ledarskapet och förmågan till att påverka är baserad på persons makt i förhållande till värdet utav dennes organisatoriska position.
- *Tvingande makt* – Att ledarskapet och förmågan bygger på i vilken grad som en persons makt innefattas av straff.
- *Refererande makt* – Att ledarskapet och förmågan till att påverka handlar om i vilken grad som ledaren kan efterlikna och förknippas med positivt korrelerande egenskaper.

- *Belönande makt* – Att ledarskapet och förmågan till att påverka är starkt knuten till i vilken utsträckning som personen i fråga kan förmedla belöning eller resurser.
- *Expertismakt* – Att ledarskapet och förmågan till att påverka är baserad på hur omgivningen betraktar värdet av ledarens kunskap och erfarenheter.

Vad Jayasingam et al. (2009) visar i deras undersökning stärker tanken om att ledarskapet utgör en central del i kunskapshanteringen. Fortsättningsvis anser man att förmågan till inflytande i arbetet bör byggas på expertismakt och i mindre utsträckning av legitimerande. Gällande mindre grupper av människor och mindre organisationer anser man att ledarskapet istället vid kunskapshantering har en oväntat stor påverkan ifrån belönande makt. Därmed anser Jayasingam et al. (2009) att företag även bör ta stor beaktning till belönande makt då detta utgör en parameter som kan ha större påverkan än vad författarna först förväntat sig.

Företag uppger ofta att de anser att kunskap är av stor betydelse för deras konkurrenskraft (Lindkvist, 2001). Trots detta är det få som lyckas implementera en långsiktig strategi för kunskapshantering. Ledarskapet brister därför många gånger i sin förmåga att hantera ämnet på ett tillfredsställande sätt. Ledare inom organisationen arrangerar få aktiviteter där medarbetarna får möjlighet att dela med sig av sin kunskap och ämnet får ofta inget eller väldigt lite utrymme i planeringen (Dalkir, 2011). Vidare betonar även Sveiby (2015) att ledarskapet är en enormt framträdande faktor i arbetet med kunskapshantering. Generellt avsätts även för lite tid och pengar för att hinna följa upp och tillvarata ny kunskap. Befattningshavarnas engagemang och inställning till kunskapshantering påverkar därmed företagets kunskapsutveckling.

Geografi & Tid

Interaktionsmöjligheterna mellan olika människor och till företagets avdelningar varierar för varje specifik miljö (Lindkvist, 2001). Det geografiska avståndet kan variera och begränsa förutsättningarna för ett effektivt kunskapsutbyte mellan olika enheter. Möjligheterna kan även hindras av tidzonsskillnader, som påverkar förutsättningarna för att arrangera möten och sammanträden med individer som befinner sig på olika platser runt om i världen. Global spridning medför att företaget behöver ta hänsyn till de skilda tidzoner som de olika enheterna verkar i (Lindkvist, 2001). Stora geografiska separationer gör att medarbetarnas arbetspass sammanfaller i liten utsträckning. Tiden som dessa har möjlighet att kommunicera blir därav begränsad.

Det geografiska avståndets effekter på kommunikation och samhörighet är tydliga då separationen hindrar uppbyggnaden av relationer mellan individer (Lindkvist, 2001). Distans reducerar medarbetarnas förmåga att ta del av varandras arbete och kunskapen blir då svår att sprida. Att minska dessa klyftor i företaget utgör en relevant faktor för att öka medarbetarnas integreringsförmåga. Den geografiska separationen kan även belysas ur en dimension av fysiskt avstånd. Då kortare avstånd betraktas så som att arbete utförs på skilda våningsplan eller byggnader, vilket redan det anses spela roll för samarbetet och utbytet av varandra (Lindkvist, 2001). Gällande maxgräns för avståndet vid kunskapshanteringen är denna godtyckligt satt till cirka 30 meter för att bibehålla en effektiv kommunikation (Huang et al., 2007).

Lindkvist (2001) menar vidare att samspelet och utbytet mellan projekt hindras på grund av distanserade faktorer vars karaktärsdrag kan ses i termer av geografisk närhet, samtidighet och organisatorisk närhet. Desto större det geografiska avståndet är mellan olika avdelningar eller personer som avses samarbeta eller utbyta kunskap med varandra ju svårare blir dessa processer. Om det också finns en stor tidsskillnad mellan när likvärdiga projekt bedrivs påverkas också kunskapsöverföringen negativt. Detta kan bero på att kunskap med tiden förändras, glöms bort eller förlorar sitt värde. Organisatorisk närhet syftar till hur väl projektet kan interagera med andra organisatoriska enheter. Här kan jargong och språkbruk utgöra barriärer för kunskapsutbytet mellan de olika funktionerna. Språkliga begränsningar i form av att specialister på olika områden är vana att kommunicera och dela med sig av sin kunskap till individer inom samma område och således använder sig av en för ämnet anpassad terminologi. Detta gör det svårt att sprida kunskap mellan olika avdelningar då de har svårt att förstå varandra både språkmässigt, men också i vilket sammanhang kunskapen hör hemma om man inte själv kan identifiera sig med den.

Community of Practice (COP)

Beträffande överföringen av kunskap mellan anställda i ett företag och som en del i kunskapshandling, är det viktigt att ha en uppbyggnad av socialt anpassande sammanhang (Dalkir, 2011). Det är därför denna faktor i kunskapshandlingen presenteras närmare och för att ge en mer praktiskt tillämpbar dimension till den organisatoriska nivån. Som ett medel för att integrera grupper inom organisationen finns Community of Practice (COP), vilket utgör ett speciellt utformat forum där de anställda kan dela kunskap som ska vara av gemensamt intresse för andras arbete (Massingham, 2014). Denna praxisgemenskap bildar därmed ett sammanhang där kunskaper kan delas internt och på så vis skapar möjligheter för organisatorisk utveckling (Dalkir, 2011). För att lyckas med upprättande av COP har Hasanali et al. (2002) identifierat fem nyckelparametrar:

1. *Resurser* – En av de mest kritiska nyckelfaktorerna, vilken utgörs av både finansiella och tidsmässiga aspekter. Utan resurser kommer COP aldrig att prioriteras.
2. *Tvärfunktionalitet* – För att det ska bildas en synergi mellan olika enheter eller anställda, så behöver det finnas en mångsidighet av egenskaper och kompetenser.
3. *Underhåll och stöd* – Denna parameter utgörs av en mer understödjande inriktning. Det är därmed viktigt att kunna fortlöpande och kontinuerligt bearbeta och hjälpa. I det dagliga arbetet kan detta utgöras av en styrgrupp.
4. *Informationsteknologisk förutsättning* – Det måste finnas specialiserade verktyg för att dela kunskap utan direktinteraktion.
5. *Utformande av gruppen* – Detta är eventuellt en av den mest avgörande och bör noggrant begrundas. Framförallt vilken kunskap som är önskvärd och då gällande vilka personer som förväntas inneha den.

Exempel på fördelar i användandet av COP inom organisationen, som en del i kunskapshanteringen, är formulerade enligt Massingham (2014) i följande fyra punkter:

- *Prestandaförbättring* – Uppkomsten av en sammankoppling mellan vilken kunskap som faktiskt ger bäst resultat.
- *Ägarskap* – En kollektiv skyldighet till att dela med sig av relevant kunskap.
- *Implicit utbyte* – Generell diskussion kring hur kunskapshandling kan potentiellt genomföras.
- *Nya gränser* – Organisationen drar nytta av att de formella strukturerna blir förbisedda och att anställda istället vågar skapa kontakt över nya organisatoriska områden.

Gällande arbetssättets utförande har Massingham (2014) identifierat två hinder som utgör en bakomliggande problematik:

- *Frivilligt* – Då forumet är tvångsfritt finns det en risk i att det betraktas som nedprioriterat. Vidare blir det ytterligare känsligt för misslyckande då arbetsbelastningen är hög bland de anställda.
- *Inga förväntningar* – Då förhoppningarna om goda resultat är låga kan det leda till att mandatet försvagas och de involverade inte tar engagemanget på tillräckligt stort allvar. Detta kan resultera i att forumet nästintill enbart blir en socialiseringsmöjlighet.

Massinghams (2014) anser att effekt av COP är förhållandevis bra, utifrån sitt arbete om huruvida COP verkligen fungerar i praktiken inom kunskapshandling. Framförallt anses denne att det finns två framträdande fördelar:

- *Skydda den egna disciplinen* – Detta utgör en lugnande effekt, då deltagarna upplever att deras kompetens värdesätts som en betydelsefull resurs och att anställda upplever sig vara delaktiga i företagets framtida satsningar.
- *Skapa professionell utveckling* – Då kravet på att nå uppsatta målsättningar blir alltför högt finns det en fördel i att erbjuda stabila arbetsmiljöer där behovet istället ligger på lärande och personlig tillväxt.

Tvärfunktionella mötesplatser, såsom COP, möjliggör kunskapsutbyte mellan olika individer i företaget, vilket ses som en viktig förutsättning för att minska resursslöseriet i form av förlorad eller icke utnyttjad kunskap (Lindkvist, 2001). Det är dock ovanligt att kunskap delas i någon större utsträckning i dessa sammanhang eftersom mötena generellt saknar utrymme för kunskapsdelning på grund av alltför snäva agendor med starkt fokus på mer projektrelaterade uppgifter (Dalkir, 2011). Många upplever att kanalerna och nätverken för att kommunicera kunskap är begränsade. Således påverkar utformningen av mötesplatserna hur väl företaget lyckas förvalta den befintliga kunskapen. Resultat ifrån implementering av COP visar att konkurrenskraften växer inom den egna organisationen och att positiva följd effekter gällande antalet engagerade anställda kan förväntas öka kraftfullt (Huang et al., 2007).

Benchmarking

Att använda sig av benchmarking inom kunskapshandling är i många fall en bra utgångspunkt i arbetets mer operativa delar (Dalkir, 2011). Begreppet brukar närmare beskrivas som en jämförande analys av diverse aktiviteter, vilket organisationen kan genomföra både internt och externt (Ax et al., 2011). Managementmetodikerna kan exempelvis tillämpas genom att mäta och bedöma de anställdas prestationer i förhållande till en checklista med olika resultatindikationer (Collison & Parcell, 2004).

Inom ramen för kunskapshandling har flera praktiska metoder utvecklats i syfte att vägleda och konkretisera hur man bäst stimulerar till en god kunskapshandling inom verksamheten (Sveiby, 2015). I en intervju med Sveiby (2015) förklarar han att ett företag med hjälp av benchmarking hade uppmärksammat stora resultat skillnader kring deras borring i Nordsjön och andra delar av deras offshoreplattformar. Företaget hade vidare försökt kartlägga orsakerna till varför vissa oljeplattformar var effektivare än andra. En enskild plattform utmärkte sig med att fungera särskilt bra och företaget konstaterade att det berodde till stor del på dess ledning och arbetsgrupp. För att överföra kunskapen till andra enheter provade företaget några olika varianter av lösningar. Bland annat testade företaget att intervjua ledningen på den aktuella oljeplattformen för att kunna särskilja och sprida kunskapen till andra enheter. Företaget testade även att förflytta enskilda personer i ledningen för att hålla föredrag vid de andra enheterna. Ingen av dessa metoder hade dessvärre någon anmärkningsvärd inverkan. Fortsättningsvis provade företaget att istället ta hjälp av videoinspelningar för att försöka förmedla kunskapen, vilket uppvisade måttliga förbättringar. Den slutliga lösningen bestod av att flytta hela arbetsgrupper, för att på så sätt kunna arbeta och lära sig direkt av det duktiga teamet, det var först då man lyckades överföra kunskapen. Detta var en väldigt enkel och dyr lösning, då kostnaderna kändes enorma när man började räkna på dem, men som i ett längre perspektiv genererade detta ett högt värde.

En av de stora utmaningarna i ökad förståelse kring kunskapshandling är att försöka koppla samman detta med traditionella nyckeltal (North & Kumta, 2014). Företag använder sig i dagsläget nästan exkluderande av mätningar utifrån KPI:er⁴ för att koppla dessa till affärsrättsliga mål. Ett exempel är bristen på övriga mätinstrument gällande hur mycket ny kunskap som skapats. Vad som istället blir en lösning är att försöka använda kunskapshandlingen som en integrering till befintliga nyckeltal, genom att förslagsvis prata i termer av vad som finns att lära sig utifrån nyckeltalens utfall. Vidare är ett annat resonemang bakom benchmarking att det medför ett gemensamt språk och uppfattning, vilket ofta är en förutsättning för att kunna stimulera någon form av kunskapsspridning (Collison & Parcell, 2004). En följd effekt av detta hjälpmedel, förutom resultat inriktning, är att principerna för hur man främst uppnår rätt resultat eller målsättningar kan vara mångsidiga. Sammantaget skulle arbetssättet därmed kunna innebära att verksamheter av olika karaktär, genom delning av kunskap med andra, drar nytta och höjer sin prestanda. Därför blir jämförelse ett bra hjälpmedel vid kunskapsspridning (Collison & Parcell, 2004).

⁴ Key Performance Indicator, mätetal för att bedöma utvecklingen i en organisation.

Incitament

Åtgärder till att öka motivationen kring kunskapshandling, för att på så vis aktivera ett visst beteende, kan genomföras genom incitamentssystem (Resig et al., 2003). En kortare definition av begreppet incitament presenteras närmare av Resig et al (2003) och innefattar en omständighet som stimulerar till viss handling, som är önskad av företaget. Vidare sker vanligtvis en indelning mellan två typer av incitament:

- *Materiellt incitament* – Ekonomisk belöning som erbjuds då önskvärda prestationer genomförs. Ett exempel på denna typ av finansiell ersättning kan vara bonusbaserad lön.
- *Immateriellt incitament* – Detta incitament täcker in fler dimensioner, då resultatmässiga ersättningar inte nödvändigtvis måste ligga till grund för ersättning. Utan detta incitament kan även bygga på vilka villkor som erbjuds, som då exempelvis kan innefattas av nya karriärmöjligheter.

För att ytterligare avgränsa begreppet incitament finns det även en koppling till vilken form av motivation som det kopplas samman med (Resig et al., 2003). Externa incitament är starkt kopplat till yttre motivation, vilket utgörs av motivation som fås efter utförandet och inte genom själva handlingen. Internt incitament kopplas istället samman med inre motivation, som resulterar i att aktiviteten i sig är motivationsdrivande. Externt utformade incitament som är relaterade till kunskapshandlingen tenderar ofta att involvera processer som sammanställning eller arbeten av administrativ karaktär (Resig et al., 2003). Olyckligtvis resulterar detta sedermera i att de anställda betraktar arbetet som icke-värdeskapande⁵. Därför menar Resig et al (2003) att arbetsformer som har en stark koppling till kunskapshandling inte alltid ska redogöras för eller sticka ut, eftersom kunskapshandlingen inte ska upplevas som kontraproduktiv i arbetsbelastningen.

I kunskapshandling blir ett människofokuserat synsätt viktigt, detta för att stimulera till att tyst kunskap överförs mellan individer i större utsträckning (Sveiby, 2015). Att skapa och upprätthålla incitament för att de anställda skall vilja stanna i företaget utgör således en central aspekt för organisationens förmåga att bevara och utveckla en god kunskapsbas. Störst värde av tyst kunskap skapas genom att försäkra sig om att medarbetarna trivs och känner tillit till företaget, för att driva dem till att vilja dela med sig av sin kunskap till andra (Sveiby, 2015). Ett steg mot att bli mer personalinriktad och fokusera på företagets intellektuella kapital⁶ är att öka förståelsen för mekanismer gällande incitament och att kunskapshandlingen blir bunden till belöning för såväl individen som företaget. Således för att medarbetare inte ska uppleva det som fördelaktigt att vidmakthålla sina kunskaper, för att på så vis dra personlig vinning (Jianping & Huifang, 2010). Att dela med sig av sin kunskap medför i vissa fall risker för individen, då deras möjligheter kan försämrans av att de inte anses lika värdefulla av företaget (Lindkvist, 2001). Kunskap utgör därmed en styrka för att kunna vara med och påverka olika beslut. Om man inte längre som individ kompetensmässigt kan särskilja sig från sina kollegor ökar risken att inte få samma karriärmöjligheter.

⁵ Arbete som inte tillför inte något värde till slutprodukten.

⁶ Det immateriella värdet av ett företag

Av den anledningen kan det finnas ett motstånd till att dela med sig av sina kunskaper. Materiella incitament har även visat sig ha kortvarig effekt på de anställdas vilja till att engagera sig i kunskapshantering, vilket kan ha medverkat i att immateriella incitament nu blir allt tydligare ute bland företag (Resig et al., 2003).

Incitament riktat till ökad kunskapsspridning är i regel inte heller lika utpräglat och många ledare tenderar att i större utsträckning uppmärksamma och belöna mer kortsiktiga arbetsuppgifter. Detta medför att medarbetarna blir mer benägna att prioritera dessa uppgifter först och upplever inte lika stort incitament till att sprida eller inhämta kunskap (Lindkvist, 2001). Det är vanligare att mer kortsiktiga arbetsuppgifter belönas, varpå medarbetarna styrs till att prioritera dessa först. Att införa finansiella incitament bör inte överskattas, vilket innebär att organisationer inte enbart kan arbeta med kunskapshantering via incitamentsystem (Resig et al., 2003). Resultat av kunskapshantering blir således inte per automatik mer långvarig eller bättre bara för att den anställde erbjuds ekonomisk ersättning. Istället förespråkar Resig et al., (2003) förbättring av arbetsuppgifter eller visualisering av resultat, som medel till en mer starkt anknuten motivation, vilket skapar en inneboende och mer ihållande effekt.

2.3.3 Sammanställning av projektbaserade faktorer

Nedan presenteras en sammanställning av faktorer som kategoriserats till en projektnivå (se figur 4). Denna illustration utgör ytterligare en del i den eget framtagna modellen.



Figur 4 – Projektbaserade faktorer enligt författarna.

2.3.4 Projektbaserade faktorer

Projekt är traditionellt definierat som en temporär strävan mot specifika målsättningar (Pinto, 2012). Projekt innebär även att samordna människor till grupper för att effektivt uppnå målsättningar. Det är gruppen av människor som blir den utmärkande egenskapen för kunskapshantering i detta sammanhang. Vidare är det relevant att kontexten för examensarbetet är huvudsakligen utifrån en projektorganiserad miljö.

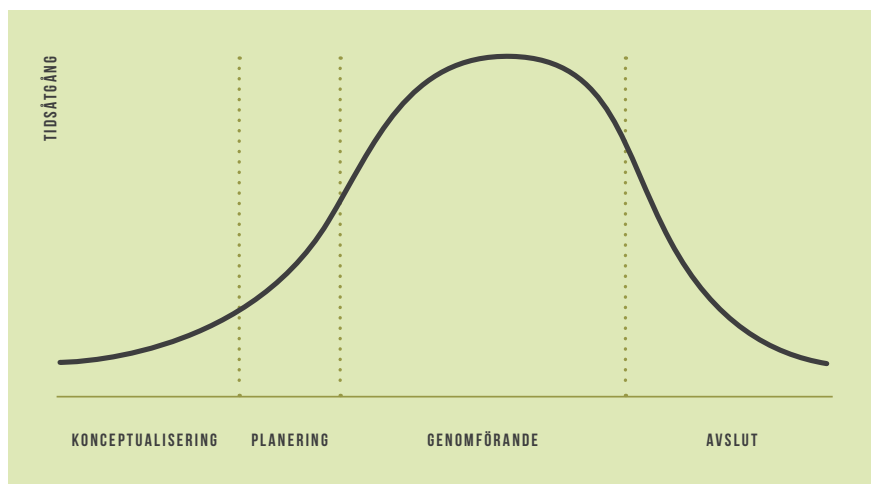
Gällande en mer huvudsakliga teori kring projektledning kommer detta specifika avsnitt att beröra mer allmän förklaring kring projekt, för att på så vis skapa ett sammanhang där kunskapshantering spelar en roll. Inom en projektorganisation är framtagandet av kritisk kunskap en grundläggande utmaning i arbetet mot en framgångsrik leverans (Kasvi, 2003). För många av dessa organisationer blir utmaningen i projektledningen att försöka använda sig kollektiva kunskaper och försöka urskilja vad som betraktas som unik kunskap för det specifika projektet. Därmed handlar kunskapshantering till stor del att försöka skapa en ackumulerad

kunskap istället för enskilda kompetenser. Kunskapsöverföring till nya projekt är en komplex och flerdimensionell problematik, som utgörs av hinder på flera olika områden (Lindkvist, 2001). Diffusa och komplexa situationer gör det svårt att kartlägga bakomliggande orsaker till varför hindren förekommer. Fördjupade kunskaper om vilka hinder som kan råda skapar förutsättningar för att bättre stimulera till en god kunskapshantering inom organisationen. Pinto (2012) har presenterat fem stycken områden där projekt anses vara av stor betydelse:

1. *Kortare livscykler* – Tiden som krävs för att konsumera tjänster och produkter har krympt, vilket ställer högre krav minskade livscykler.
2. *Snävare tidsfönster* – Marginalerna för när en leverans måste ske har blivit allt mer kritiska, vilket medför att *timing* måste vara exakt.
3. *Komplexa produkter* – Produktbegreppet har ändrats och blivit mer sofistikerat och samtidigt mer komplicerat. Kundens behov kräver andra typer av lösningsmodeller.
4. *Nya marknader* – En trend mot globalisering har tagit uttryck i nya affärsarenor för världens företag. Det är främst genom projekts flexibilitet som det finns potential i att vara snabb mot att möta uppkomsten av nya marknader.
5. *Ekonomisk period präglad av låg inflation* – Företag kan inte bara öka priserna för att öka lönsamheten. Ökat fokus mot att förbättra befintliga aktiviteter inom verksamheten blir istället avgörande.

Projektplan

Ett projekts livscykel kan delas in i fyra olika faser (1) *Konceptualiseringsfasen*, (2) *Planeringsfasen*, (3) *Genomförandefasen* och (4) *Avslutsfasen* (Pinto, 2012) (se figur 5). När faktorn projektplan relateras till kunskapshantering har detta byggts på följande resonemang kring begreppet projektplan. Planeringsfasen innefattar en detaljerad specifikation över projektplanen, vilket involverar individuella uppdrag och work packages (WP) för medlemmarna (Pinto, 2012). Fortsättningsvis är WP mindre utformade beståndsdelar som är uppgifter med tydlig start- och slutpunkt.



Figur 5 – Tidsåtgången i förhållande till projektfaserna enligt Pinto (2012).

I viss utsträckning är projektbaserade utföranden unika från fall till fall och detta skapar en variation bland omständigheterna som råder (Ekambaram & Johansen, 2011). En fördel i detta synsätt är att de nya förhållandena erbjuder möjligheter för projektets medlemmar att lära sig att ta vara på lösningar och metoder, vars karaktär istället är återkommande. Därmed är potentialen för att lära sig nya kunskaper väldigt hög. Detta kan illustreras som att projektet utgör ett uttrycksmedel och samlingspunkten för nya kunskaper och delning av ny kunskap. För alla former av projektbaserad organisering är flexibilitet, kontinuerlig innovation och anpassningsbarhet grundläggande delar i arbetet (Baskaran, 2010). Utvecklingen av arbetsformen projekt har gått till att bli alltmer beroende av specifika tekniker eller hjälpmedel för att leverera ett värdefullt resultat. Likväl bedöms det för att vara konkurrenskraftig i dagens samhälle behöver projekt minska sin kostnad, samtidigt som det ska utformas innovativa metoder för att uppnå en ökad kvalitet och nöjda kunder (Baskaran, 2010). Det är i detta sammanhang som kunskapshantering blir ett potentiellt hjälpmedel för att bidra till att uppnå dessa krav.

Projekt tenderar att tidsmässigt krocka med varandra då nästkommande projekt ligger direkt eller allt för nära det första projektet (Lindkvist, 2001). Planeringen av projekt och projektplaner kan sakna tydliga riktlinjer och rutiner, vilket kan resultera i tidsmässiga förskjutningar och överlappningar av projekt. Om ett projekt startar för nära in på ett annat projekt finns det risk att medarbetare går miste om aktiviteter som reflektion kring kunskap och lärdomar av det genomförda projektet (Lindkvist, 2001). I dessa situationer riskerar företaget att förlora nyfunnen kunskap och andra projekt kan då inte dra nytta av kunskapen från det tidigare projektet.

Då kunskapsmål är svåra att konkretisera utformas sällan några projektmål av detta slag (Dorskocil & Smolikova, 2012). Istället fokuserar projektteamet på mer konkreta mål såsom att hålla den utarbetat tidsplanen, klara det planlagda kostnadskravet och att leverera en lösning som stämmer överens med avtalet (Lindkvist, 2001). Aktiviteter som inte direkt har någon koppling till dessa mål åsidosätts ofta av både projektledare som projektmedlemmarna, vilket ytterligare hindrar spridningen av kunskap (Ekambaram & Johansen, 2011).

Projekt inriktade på lösningsfokuserad försäljning med ett komplext partnerskap med ett stort antal involverade aktörer gör kunskapshanteringen komplex i flera avseenden (Lindkvist, 2001). Detta då kunskapen om sin kärnverksamhet i större grad kan behöva skyddas från utomstående, men samtidigt utgör samarbetet en möjlighet att uppnå ny värdefull kunskap om man lyckas hantera dessa relationer. Att upprätthålla en hög kunskapsnivå hos medarbetarna ses som en central aspekt för att kunna bedriva konkurrenskraftiga projekt och kräver stora insatser i synnerhet när innovativa affärsutvecklingsprojekt bedrivs (Lindkvist, 2001). Olika möjligheter att överföra kunskaper mellan medarbetare framhålls då som en viktig pusselbit varpå möjligheten att kunna flytta med individer till nya projekt ses som det mest effektiva alternativet. En direktinteraktion mellan individer skapar således bättre förutsättningar att både kunna överföra implicit och explicit kunskap (Lindkvist, 2001).

Ansvarsfördelning

Ansvarsfördelning innebär att ansvar fördelas som ett styrmedel, där styrmedel utgör en metod för att bestämma riktning mot särskilda mål (Ax et al., 2011). Gällande förvaltningen av kunskap kan detta arbete vara stort beroende av vilket ansvar som sedan tidigare tilldelats gällande dess mål (Dalkir, 2011). Vanligtvis ligger fokus på att nå de uppsatta projektmålen beträffande tid, kostnader, kvalitet och funktionalitet (Lindkvist, 2001). Även om många uttalar en önskan om att kunna dra lärdomar från projekten, så genomförs inga tillräckligt tydliga ansatser för att lyckas med detta. Ofta är det oklart vem som är ansvarig för kunskapshanteringen i projektet och istället ses det som ett gemensamt ansvar och intresse (Lindkvist, 2001). Den oklara ansvarsfördelningen försvårar på så sätt kunskapsöverföringsprocessen avsevärt och kunskapsöverföringen tenderar alltför ofta att bli bortglömd.

Trots att flera företag i någon form försöker utforma formella ansvarsområden som har i syfte att sprida och inhämta kunskap till projekt, så görs detta ändå i liten utsträckning (Lindkvist, 2001). Lindkvist (2001) menar fortsättningsvis att många anser att omgivningen inte heller hyser någon större förväntan gällande att detta arbete skall genomföras. Projektledare kontrollerar i regel inte om projektmedlemmarna fullföljer uppgifter gällande spridning av kunskap i någon större omfattning, vilket ytterligare medför att medarbetarna nedprioriterar dessa (Resig et al., 2003). Individer med ledande positioner inom projektet har med andra ord en avgörande roll för hur väl kunskapsområdet behandlas av projektets medlemmar.

Milstolpar & Grindar

För att kontrollera projektets utveckling finns det en metod vars namn är milstolpsanalys (Pinto, 2012). Milstolpar eller grindar är ett begrepp för händelser som motsvarar resultatet ifrån viktiga slutförändringar. Enligt Pinto (2012) har milstolpsanalys flera olika typer av fördelar:

- *Milstolpar motiverar projektmedlemmar* – Sporrar anställda till att fokusera på övriga framgångsfaktorer i projektet än det slutgiltiga målet.
- *Milstolpar kan revidera resursbehov* – Om det ibland upplevs som att projektet behöver mer resurser, kan milstolpar utgöra en bra referenspunkt för underlag och eventuell feedback.
- *Milstolpar hjälper koordinering mellan intressenter* – En bättre förståelse av vad som behövs ifrån olika parter och framförallt när.
- *Milstolpar signalerar när olika projektmedlemmar förväntas agera* – I många fall är inte arbetsbelastningen kontinuerlig vid projekt, utan det brukar finnas tillfällen då specifika medlemmar ska involveras.

Parallellt drivna projekt med likvärdiga uppdrag bemannas olika beroende på komplexitet, tidsrum och omfattning (Lindkvist, 2001). Det kan i flera fall vara av intresse att överföra kunskap mellan dessa projekt, men detta kan hindras av tidsförskjutningar. Detta då kunskap som är relevant för en specifik grupp i en viss projektfas kanske inte hunnit etablera sin organisation i projektet som avses ta emot kunskapen (Lindkvist, 2001). När de vid ett senare tillfälle är redo för att motta kunskapen, så är kanske inte längre kunskapen aktuell hos individerna från det

tidigare projektet. Sådana eftersläpningar kan därför riskera att kunskap går förlorad hos företaget. En vanlig företeelse i samband med projekt är att samma misstag upprepas. Detta kan även förhindras med hjälp av en tydlig milstolpsformulering (Pinto, 2012). Detta menar Collison & Parcell (2004) beror på att projektet saknar rutiner och riktlinjer över hur kunskapsprocesser skall hanteras. Vidare anser många anställda att de har dåligt utvecklade kommunikationskanaler för att sprida och inhämta kunskap, vilket begränsar förmågan att återanvända kunskapen.

Arbetsförutsättningar

Arbetsförutsättningarna styr den anställdes möjligheter att utföra sina tilldelade arbetsuppgifter (Dalkir, 2011). Förutsättningar utgör därmed en faktor för den anställdes förmåga att lyckas med arbetet och då i synnerhet kunskapshantering. Arbetsförutsättningarna utformas likväl inte av individen, utan till stor del av projektets resurser. Därmed blir denna faktor kategoriserad som projektbaserad. Krävande arbetsroller med hög arbetsbelastning utgör ett hinder för kunskapsdelningen (Lindkvist, 2001). Då tid inte finns för att inhämta eller dela kunskap hindras medarbetarna från att utföra kompetenshöjande aktiviteter. Något som ofta utpekats som ett moment som blir lidande i samband med projektavslut är slutrapporteringen, som bland annat avser att samla in och dokumenterar den kunskap som är möjlig att föra vidare till andra projekt (Pinto, 2012). Vidare menar Lindkvist (2001) att hög tidspress i arbetsförutsättningar leder till att många medarbetare ofrivilligt tvingas prioritera bort arbetsuppgifter och det har då visat sig vanligt att just kunskapsöverförande aktiviteter nedprioriteras. Detta medför att de anställda inte får lika hög grad av personlig utveckling, vilket på sikt leder till lägre kompetens.

Individer med begränsade personliga nätverk inom organisationens olika funktioner och till personer kopplade till projektet kommunicerar och utbyter inte kunskap i lika stor utsträckning (Lindkvist, 2001). De har i regel även sämre vetskap om vilken kunskap som andra skulle kunna ha glädje av, som de själva besitter. Begränsade nätverk och kopplingar mellan olika individer tenderar då att leda till suboptimeringar inom företaget (Davenport, 1998). Detta blir tydligt då olika personer tar fram egna lösningar på problem som redan uppstått och hanterats på andra avdelningar. Således utförs mycket dubbelarbete till följd av att medarbetarna saknar vetskap om relevant kunskap som andra individer har.

I en stor organisation med många enheter, projekt och intressenter är det omöjligt att känna samhörighet med alla (Lindkvist, 2001). En individ har lättast för att bygga upp en personlig kontakt till sina närmaste kollegor, vilket i sin tur har betydelse för graden av kunskapsdelning. Omfattningen av den kunskap som överförs till nya projekt påverkas av företagets förmåga att skapa tvärfunktionella relationer. Individer som kan kommunicera och utbyta kunskap mellan olika delar inom organisationen kan därför anses värdefullt för företagets kunskapshantering.

Avslutsreflektioner (Lessons Learned)

Förutsatt att det finns möjlighet till att reflektera kring resultatet ifrån ett projekt, så är likväl företag oerhört obenägna att dra nytt ifrån sin egen historia (Collison & Parcell, 2004). Som ett medel mot en typ av eftertanke vid slutstadiet av projekt menar Collison & Parcell (2014) att *Lessons Learned* eller avslutsreflektion (fritt översatt) kan användas. Detta innefattar att reflektera över vad som hände i projektet och säkerställa att liknande uppdrag kan dra nytta av kunskap inom projektet (Collison & Parcell, 2004). Ett tillvägagångssätt för att skapa utrymme för avslutsreflektion är att

anordna ett möte för en tillbakablick. Element för att mötet ska betraktas som framgångsrikt är att det sker snabbast möjligen efter projektavslut och att det hålls personligt. Det inledningsvis viktigt för mötesstrukturen att relevanta personer för projekt är närvarande och att en oberoende facilitator utses (Collison & Parcell, 2004). Facilitatorns roll är neutral och ska se till att mötet sammanställs till ett gemensamt resultat. Upplägget av mötet består fortsättningsvis av att deltagarna tillsammans går igenom den kronologiska utvecklingen av projektet och försöker identifiera essentiella aspekter.

Detta hjälpmedel kan även användas vid flera olika situationer under ett projekts fortlöpande, likväl omnämns det i en avslutande fas (Massingham, 2014). Själva utförandet kan fortsättningsvis baseras på att medlemmar intervjuas och att resultat sedan omskrivs i ett format som passar en generell presentation, vilket ges till verkställande representanter och efterträdare. Enligt Massingham (2014) anses denna teknik ha goda effekter på kunskapshanteringen och därav vara ett verktyg att föredra. Orsaken bakom detta sammanfattas i följande resonemang:

Personalen som intervjuades upplevde en förlösande effekt – Då samtalet upplevdes ge utrymme för mer känslomässiga tolkningar och tillfälle att förklara sin subjektiva åsikt bakom arbetets innehåll.

Svårigheter i arbetet med avslutningsintervjuer är att det bara fungerar om momentet är obligatoriskt för alla anställda och inte enbart för en specifik enhet eller uppdrag (Massingham, 2014). Därtill brukar utfallet olyckligtvis ofta bygga på generalisering kring det operativa arbetet, snarare än förbättringar för strategiska ändamål och kunskaper på högre organisatorisk nivå. En anledning till att avslutsreflektioner ofta undervärderas är för att misstag eller misslyckanden negligeras. Detta beror mycket på att anställda inte är villiga att dela med sig av viktiga kunskaper, i rädsla över att bli tillrättavisade, och således faller värdefulla insikter i glömska (North & Kumta, 2014).

After Action Review – AAR

I relation till tidigare resonemang kring avslutsreflektion finns det även en frekvent inställning hos företag att reflektion och evaluering sker i slutfasen av projekt (Collison & Parcell, 2004). Begreppet After Action Review (AAR) kommer ifrån den amerikanska militärens praktik och är istället en typ av eftertanke som syftar till pågående processer. Reflektionsmetoden kan vara fördelaktig att använda i sammanhang som vid mindre upphandlingar eller små åtgärder, vanligtvis vid projektplaneringsmöten eller ett inledande besök hos nyckelparter.

AAR bygger på en strukturerad översyn för att analysera kunskapsfaktorer vid framgångar eller misslyckanden hos individer och gruppen (Collison & Parcell, 2004). Processen förlitar sig på att förtroendet och integriteten i gruppen är starkt. Formatet betraktas som väldigt koncentrerat och består av frågor som kommenteras kortfattat, som exempelvis följande:

- *Vad var det som skulle hända?*
- *Vad hände egentligen?*
- *Vilka är orsakerna till skillnaden?*
- *Vad kan läras ifrån detta?*

Nyckelfaktorn för att detta hjälpmedel ska fungera är att det just sker direkt eller snarast möjligen vid tillfällen då kunskapshanteringen betraktas som betydelsefull (Collison & Parcell, 2004). Fördelen i denna metod är dess enkelhet och ska inte bedömas som en långtgående process, tidsutrymmet bör uppskattningsvis maximalt vara 20 minuter.

Gruppsammansättning

Att arrangera och utforma en bra projektgrupp händer inte av sig själv (Pinto, 2012). Ett första steg i organiseringen av gruppsammansättningen finns enligt Pinto (2012) följande tillvägagångssätt:

1. *Identifiera nödvändiga kompetenser* – För att skapa bäst sammansättning initialt, så behöver företaget identifiera vilka kunskaper och skickligheter som fodras.
2. *Identifiera människor med dessa kompetenser* – Genom att försöka matcha de nödvändiga kompetenserna med individer som man upplever besitter dessa, skapas den bästa gruppsammansättningen.

Därmed anses det relevant att försöka utreda vilka kunskaper som behövs inom projektet för att kunskapshanteringen ska betraktas som framgångsrik. Vidare menar Doskocil & Smolikova (2012) att det i ett tidigt skede finns ett starkt behov av att strukturera vilka som kommer att involveras i projektet. En process som tidigare förklarats fördelaktig inom kunskapshandling är att försöka utforma information kring vilka tidigare erfarenheter som de involverade erfar. Detta är viktigt samt att inkludera nya kunskaper som uppstått under projektets gång.

Bemanningen av ett projekt förändras i regel över projektiden och olika medarbetare används beroende på kompetensbehov (Lindkvist, 2001). Specialister och experter tillhör dem som vanligtvis är mest involverade i ett inledande skede och förflyttas tidigt till andra projekt. Detta påverkar deras förmåga att fånga upp kunskap som uppstått i slutskedet av projektet, vilket ger dem sämre förutsättningar att generera värdefulla lösningar. Utöver detta är det även vanligt att externa konsulter används för att få tillgång till denna typ av specifik kunskap (Lindkvist, 2001). Denna kunskap tenderar dessvärre därefter att lämna företaget i samband med att konsulten går vidare till ett annat uppdrag utanför företaget. Likaså förloras kunskap från anställda som väljer att lämna sina poster (Sveiby, 2015). Organisationsutformningen påverkar i flera avseenden relationerna och kommunikationen mellan olika projekt och avdelningar. Hur företaget väljer att fördela interna medel kan ge upphov till konkurrens mellan enheter och därav försämra samspelet i organisationen (Lindkvist, 2001). Avstånd och uppdelning i olika funktioner är ytterligare en faktor av betydelse för vilken grad av samhörighet som blir möjlig, vilken i sin tur påverkar kunskapsutbytet. Ju större organisationen är, desto svårare blir denna problematik att bemästra (De Carolis, 2009).

Vad som kan vara viktigt att beakta är att förändringen av kunskap ofta också involverar de människor som dagligen arbetar i projektet (Kasvi, 2003). Detta kombinerat med medarbetarskap och en decentraliserad kunskaps-spridning är typiskt för projektorganisationer, vilket resulterar i en förlust av kunskap, då den blir fragmenterad och bristfällig (Kasvi, 2003). Metoder som istället systematiskt förvaltar

och bevarar kunskapen till hela organisationen är därför önskvärt. Omorganiseringar, stora varsel och hög personalomsättningar är ytterligare exempel som kan medföra negativa konsekvenser på kunskapsöverföringen (De Carolis, 2009).

2.3.5 Sammanställning av individbaserade faktorer

Nedan presenteras en sammanställning av faktorer som kategoriserats till en individnivå (se figur 6). Denna illustration utgör ytterligare en del i den eget framtagna modellen.



Figur 6 – Individbaserade faktorer enligt författarna.

2.3.6 Individbaserade faktorer

För att vidare kategorisera kunskapshanteringens olika faktorer presenteras nedan de faktorer som illustrerades i figur 6 och som bedöms vara bundna till enskilda individer inom verksamheten. Företagets medarbetare utgör en central roll i verksamheten (Ax et al., 2011). Därav omnämner man idag inte längre kapital till något som enbart innefattar ekonomiska medel. Humankapital är benämningen för de anställdas kunskap, skicklighet, erfarenhet och kreativitet.

Vidare förklarar Ax et al., (2011) att det inte går att kvantifiera dessa parametrar och på så vis få ut en storlek eller summa. Humankapitalet är till stor del bundet till kunskapsflödet och därmed i vilken självgående utsträckning som anställda utvecklar sina kunskaper. Framförallt är det viktigt att betona att denna egenskap inte kan ägas av företaget, då humankapital är individens förmåga.

Motivation

Rent allmänt definieras motivation vanligtvis som anställdas vilja att förstå, för att utföra en specifik uppgift eller anamma ett beteende. Därmed blir en av de vanligaste frågorna som uppstår kring kunskapshantering just – Hur kan vi motivera vår personal? (Resig et al., 2003). Denna faktor grundar sig i psykologins terminologi och kan kvalitativt undersökas genom särdisciplinen psykometri, vilken avser att granska mätmetoder som avser att mäta psyket (Massingham, 2014). Den form av motivationen som är relevant i detta sammanhang blir den personliga känslomässiga förbindelse som finns mellan individen och dess organisation. En potentiell metodik för att skildra relationen i fråga är att beräkna i hur långt som anställda inom företaget är villiga att gå för att uppnå goda resultat (Massingham, 2014). Beståndsdelar i detta kan utgöra förtroende, rädsla, makt och vilka belöningsåtgärder som individen upplever.

Hur man kan påverka den individuella motivationen diskuteras av Resig et al (2003). Inledningsvis anser författarna är det viktigt att studera fenomenet förändringen och

hur förändringar påverkar individens motivation till kunskapshandling. Detta menar Resig et al (2003) beror till stor del på acceptansen, vilket innefattar följande element:

- *Intryck* – Hur de anställda upplever att de blivit informerade kring kunskapshandling och hur detta kopplas till deras nuvarande arbetssituation.
- *Förmåga* – Hur de anställda upplever att deras kompetens möter kraven ifrån kunskapshandlingens olika aktiviteter.
- *Utsatthet* – Hur de anställda upplever att styrning och kontroll påverkar deras acceptans till förändringen.
- *Engagemang* – Hur mycket de anställda upplever att de kan vara delaktiga i förändringen.

Om dessa element betraktas som behandlade i förändringsprocess kommer det att finnas en större sannolikhet för acceptans i arbetet med kunskapshandling. I ämnet kring anställdas motivation är det även väsentligt belysa en historiskt viktigt teori utformad av Hackman & Oldman (1975). Deras arbetsegenskapsmodell bygger på att det finns omständigheter i arbetet som formar normer, vilka kan kopplas till kritiska psykologiska behov. Dessa tre behov är följande:

1. *Upplevd meningsfullhet* – Individens måste uppleva arbetet som något meningsfullt eller utmanande
2. *Upplevt ansvar för resultatet* – Individens måste uppleva ansvar för resultatet av arbetet.
3. *Kunskap om resultatet* – Individens måste få veta resultatet av sitt eget arbete.

I miljöer då kunskapshandling relateras till individens tenderar det att skapas en tudelad uppfattning kring dess samband (Dorskocil & Smolikova, 2012). Åsikterna delas kring dels mer psykologiska aspekter av området, där exempelvis kommunikation och motivation blir framstående. Den andra uppfattningen kretsar istället kring fokus på instrument eller hjälpmedel till kunskapshandling som har i syfte att främja verksamheten. Allt eftersom företag börjar värdesätta kunskapshandling, ju mer uppenbart blir det att motivationen hos individens ökar till att vilja ägna mer tid åt kunskapsaktiviteter (Resig et al., 2003). Därav främjas kunskapsarbetet och slutligen att bli inneboende samt uppstå på ett individmässigt plan.

Självutvärdering

Ett tillvägagångssätt för individer att arbeta med kunskapshandling är att fokusera på självutvärdering (Dorskocil & Smolikova, 2012) (Fritt översatt ifrån Self-Assessment). Detta innefattar att anställda registrerar inom vilka områden de anser sig själva ha god kännedom och även identifiera områden där deras kunskap är bristfällig. Självutvärdering anses vara en del i arbete mot att bättre kunna lära sig ifrån andra anställda, öka kvaliteten inom det egna företaget och utveckla en bild av vilka svagheter samt styrkor som finns för organisationen (Dorskocil & Smolikova, 2012). En förutsättning för att denna process ska fungera är att det finns möjlighet till

kontroll av kunskapsutveckling. Att ta del av kunskap ifrån tidigare erfarenheter, dels framgångar och misslyckanden, ökar potentialen för noviser att utvecklas i snabbare takt. Därför har kunskapshandling tenderat att utgå ifrån självorganisation, med detta menas ett beroende av att de anställda själva tar ansvar över sin kunskapshandling, istället för att organisationen stödjer detta arbetet (Jianping & Huifang, 2010).

Genom att kartlägga medarbetarnas kompetenser har företag försökt att utarbeta verktyg som snabbt kan hitta rätt person för respektive uppdrag, vilket kan vara en bra taktik om det är sannolikt att personerna kommer finnas kvar i företaget under en längre tid (Sveiby, 2015). Då individer i själva verket tenderar att regelbundet byta arbetsplats vore det dock lämpligare att tänka i "växttermer". Att således försöka lagra kunskapen inom organisationen, istället för i människan, kan därav ses som en lönsam investering för företag. Nedanstående formuleringar är ifrån Collison och Parcell (2004), där kompetensnivåer inom området självvärdering exemplifieras. Svaren vid frågeställningar betygsätts och är utformade skalenligt efter grundläggande (nivå 1) till exceptionellt (nivå 5). Variablerna som studerades i detta fall utgörs av (1) *prestation* och (2) *belöning* och hur konsekvent dessa tillämpas. Formuleringarna är ett sätt att skapa diskussion om variabelernas närvaro och betydelse.

1. *Personalen känner sig inte diskriminerade eller beskyllda.*
2. *Personalen ser en liten koppling mellan prestation och belöning.*
3. *Ett formellt system för erkännande är utformat, men används inte strikt.*
4. *De flesta bland personalen värderas och belönas som team eller som individ.*
5. *All personal känner att deras bidrag belönas och uppskattas.*

Kunskapslösningar

En föreställning bland företag är att effektivitet innebär att förbättra processer snabbare, vilket vanligtvis är en kortsiktig lösning (North & Kumta, 2014). Emellertid kan effektivitet bero på företagets flexibilitet och anpassningsbarhet. Därför bör ett mer kunskapsorienterat förhållningssätt användas. En förutsättning för att förbättras snabbt är följaktligen att vara mer benägen till att ändra sig och successivt korrigera. Ett steg mot att öka individens medvetenhet kring problematiken bakom kunskapens utformning finns kunskapslösningar (Massingham, 2014). Dessa avser att minska barriärer för anställda i termer av teoretiska ramverk kring kunskapshandling (Massingham, 2014). Som tidigare nämnt finns det en bakomliggande komplexitet bakom förståelsen för vilken form kunskap som ska användas. Därmed handlar lösningsmetodiken om att öka insikten kring kunskapens komplexitet och orsakssamband.

En exemplifiering av kunskapslösningar finns i begreppet implicit kunskap. Genom öka de anställdas medvetenhet om detta begrepp och dess karaktäristik kan man uppnå en djupare förståelse kring varför en sammanställning blir problematisk (Massingham, 2014). Samtidigt är den vanligtvis starkt kontextberoende och i och med detta gäller det även att öka förståelse för att kunskapen eventuellt enbart är värdefull i det specifika sammanhanget. Således blir kunskapslösningen en bedömning om när man måste anpassa sig och inte.

Vidare har Schulz (2001) preciserat resonemanget bakom komplexiteten som en nivåbaserad teori, vilket involverar följande klasser:

- *Enkel* – Kunskap som kan kodifieras, där det finns en tillhörande förklaring till dess nytta.
- *Kombinerad* – Kunskap som successivt måste kombineras för att utgör ett nytt värde. Därmed bildas ett relationsförhållande mellan ny och gammal kunskap.
- *Problemlösande* – Kunskap vars orsak och effekt ofta är dold, som resulterar i ett övertaligt merarbete för att skapa en struktur och förtjänst.

Orsakssambandet för kunskapslösningar kan följaktligen exemplifieras som kartläggning för arbetsflödet. Där ska kunskapshandling utgöra ett medel för att hjälpa individen att se ett större sammanhang och öka förståelsen för processen (Massingham, 2014).

Peer Assistance

Att erbjuda *Peer Assistance* eller hjälp från jämbördig innebär att inläringen får en starkare personlig förankring (North & Kumta, 2014). Uttrycket *Peer Assistance* kan innebära kort ett möte eller workshop, där fokus är på att dela sina erfarenheter, insikter och framförallt kunskaper (Collison & Parcell, 2004). Personal från andra affärsområden eller inom den egna gruppen inbjuds för att hjälpa till med input till det fortsatta arbetet. Detta främjande grundar sig därmed i vinsten av kunskapsutbyte utanför den interna gruppen. Att tillsammans med anställda få handledning är ett professionellt medel för att utveckla kunskapshandlingen (Collison & Parcell, 2004). Det kan även leda till fortsatt utveckling mellan personal och därmed skapa verkningsfulla nätverk (Collison & Parcell, 2004). Speciellt handlar det om att utreda ifall det är så att någon redan har gjort, vad du planerar att göra. Detta hjälpmedel är till skillnad från benchmarking en mer utpräglad samarbetsprocess.

Förutsatt att en företagsverksamhet har en utpräglad tanke kring begreppet kunskapshandling samt lägger resurser på att organisera nya kunskaper och lagrar befintliga kunskaper, så är det en återkommande problematik att flera affärsområden ”uppfinner hjulet på nytt” (North & Kumta, 2014). Med detta menas att det finns stora utmaningar i att veta vad de olika enheterna faktiskt rent operativt arbetar med och således tar man inte hjälp av varandra. Att uppfinna hjulet på nytt innebär därmed att istället för att ta del av redan en välutvecklad lösning, väljer individer att göra om allt arbete ifrån början (North & Kumta, 2014).

Kommunikationsförmåga

Kommunikationsförmågan är en central del i kunskapshandlingen och därmed blir den kritisk för både den delande parten och den mottagande (Massingham, 2014). Därför blir det väsentligt att uppmuntra de olika former av hjälpmedel som tydligare sammankopplas med mottagaren, såsom uppmärksamhet och uppskattning. Vidare är det även viktigt att upplysa avsändaren om andra hjälpmedel i sin kommunikation, vilket istället kan involvera narrativ och samspråk. Detta eftersom problematiken bakom faktorn kommunikationsförmåga kan ligga i att avsändaren inte förstår mottagarens behov och därmed misslyckas med att kodifiera kunskapen (Massingham, 2014). En grundpelare i att börja arbeta med kunskapshandling är att skapa en transparent miljö, med detta innebär att det skapas en öppenhet kring vilka

individer som vet vad. Att kunskapshandlingen utgår ifrån en transparent miljö resulterar i att individer blir mer utsatta mot att vara ärliga kring deras brister (North & Kumta, 2014). Detta för att gradvis kunna skapa ett värdefullt utbyte mellan anställda och på så vis hjälpa varandra.

Enligt Massingham (2014) är insatser till att förbättra kommunikationsförmågan ett bra hjälpmedel för kunskapshandling och har fortsättningsvis visat positiva resultat på dess inverkan. Dels har det positiva följeffekter på många andra faktorer, så som att företagskulturen betraktas mer mottaglig av ett kommunicerande klimat, och dels utanför användningen av kunskapsområdet. Deltagare har visat på störst uppskattning över att förbättra sin narrativa förmåga, vilket bör ha sin förklaring i att denna vanligtvis är främmande för de flesta anställda. Likväl kan initiativ till att hjälpa förmedlaren och mottagare att förbättra sin kommunikativa förmåga ses som problematiskt i följande avseende – De involverade har redan en förutfattad mening om hur de kommunicerar med andra (Massingham, 2014). Svårigheten i detta blir därför att övertyga individer om att finns möjliga förbättringar. Just att tekniken anses vara så pass grundläggande gör att människor ofta anser sig redan ha ett förädlad tillvägagångssätt. Fortsättningsvis betraktar ofta anställda att förhöjd uppmärksamhet och respekt mot andra som självklarheter. Med detta i åtanke så bör principen inte anammas enligt traditionella förfaranden såsom klassrumsföreläsningar och istället främst baseras mer på observationer och återkoppling ifrån handledare.

Attityd

Kunskap som erhållits från tidigare projekt negligeras ofta av individer och används inte fullt ut, då de anser att detta inte har något större värde (Lindkvist, 2001). Tidigare framtagna manualer och dokument som är avsedda att underlätta arbetet för andra går därmed många gånger förlorade och blir aldrig utnyttjade i någon större omfattning. En vanlig vanföreställning tycks vara att de anställda anser att deras projekt är alltför unikt och att det därför inte finns någon tidigare kunskap som de kan dra nytta av. Individens attityd blir därmed en central aspekt gällande kunskapshandling (Lindkvist, 2001). Information kan också betraktas som direkt felaktig, gammal eller svår att lokalisera. Ansträngningarna för att hitta användbar information i företagets databaser och från kollegor inom organisationen blir därför begränsade och istället förlitar sig många på sin egen kapacitet. Denna prioritering påverkar därför kunskapsöverföringen till nya projekt negativt. En del i tidigare nämnda kommunikationsaspekter kan även relateras till många attitydmässiga faktorer. Främst gäller detta vad de anställda uppfattar som värdeökande arbete och att administrativa arbetsprocesser istället betraktas som betydelselösa (Resig et al., 2003). Attityden mot dokumentering kan i många avseende anses som extra mödosam och därmed blir dokumentation kring kunskapshandling lidande.

Att framstå som kunnig och kompetent är för många viktigt och detta kan utgöra ett hinder om individen till följd av detta inte rådfrågar andra i tillräckligt stor utsträckning (Lindkvist, 2001). Rädslan att framstå som okunnig och icke duglig för sin roll försämrar kunskapsöverföringen, då vissa drar sig för att fråga andra och istället hoppas att problemet kommer lösas automatiskt. Denna prestige leder också till att vissa kunskapsbrister inte synliggörs och att individer inte heller tenderar att inhämta de kunskaper de saknar. Medarbetarnas disciplin kopplat till att de inte aktivt deltar i olika möten, på grund av att de anser att mötets innehåll inte är relevant för dem, utgör vidare ett hinder för kunskapsspridningen (Resig et al., 2003). Detta då

kollegorna inte ges möjligheten att ta till sig kunskap från de individer som systematiskt väljer bort dessa aktiviteter. En vanligt förekommande inställning samt återkommande värdering är att ”kunskap är makt”. Om medarbetarna upplever ett bristande intresse från sin omgivning kring de arbetsuppgifter hen förväntas utföra och det inte tycks spela någon roll är sannolikheten stor att egna prioriteringar görs (Lindkvist, 2001). Individen kan då välja att utföra de uppgifter som hen upplever mest stimulerande och eventuellt välja bort att sprida och inhämta ny kunskap från andra. Vidare har även Lindkvist (2001) uppmärksammat ett motstånd till att ta till sig samt använda sig av kunskaper som ej skapats individen eller arbetsgruppen. Denna effekt omnämner han med begreppet Not Invented Here (NIH) och detta fenomen påverkar således kunskapsspridningen negativt. Människors attityd och inställning styrs till att i största möjliga mån använda sig av egna kunskaper eller redan vedertagna och bekanta arbetssätt.

2.4 Teoretisk modell för kunskapshanteringsfaktorer

I följande avsnitt presenteras en sammanfattande modell över de kunskapshanteringsfaktorer som examensarbetet behandlat i den teoretiska referensramen.

Faktorerna som påverkar kunskapshanteringen illustreras i figur 7, där de indelas i *strategiskt* respektive *operativt*. Detta för att ytterligare markera på vilken nivå de olika faktorerna i huvudsak avses appliceras. Främst syftar detta till att skapa en djupare förståelse för vilka faktorer som är praktiskt förankrade och vilka som är mer mjuka och riktade mot affärsverksamhets inriktning.



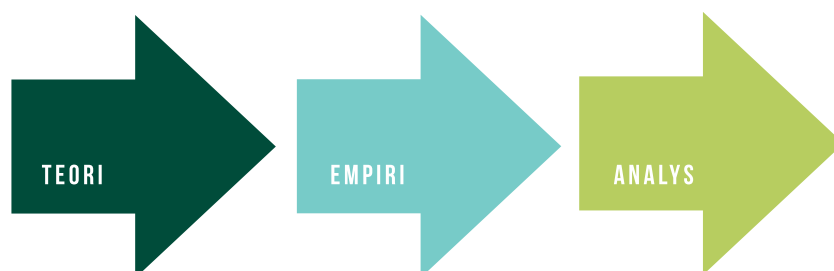
Figur 7 – Sammanställning av faktorer som påverkar kunskapshanteringen enligt författarna

3 Metod

Följande avsnitt presenterar tillvägagångssättet som använts i examensarbetet. Inledningsvis introduceras en mer traditionell redogörelse av forskningsstudien. Därefter presenteras arbetets ingående delar som bland annat involverar teoretiska referensramen, urvalsprocessen, insamlingsmetod för det empiriska resultatet, samt analysmetod. Avslutningsvis inkluderar avsnittet även en redogörelse för examensarbetets tillförlitlighet och trovärdighet.

3.1 Översiktlig arbetsgång

Arbetsgången för arbetet kan grovt indelas i tre huvudsakliga faser, dessa presenteras i figur 8. De huvudsakliga faserna involverade i sin tur mer specifika tillvägagångssätt. Den inledande delen var examensarbetets teoretiska fas och under denna fas bestod arbetet av en generell kunskapsbildning, en fördjupning och sist ett teoretiskt modellutformande. Succesivt efter att den teoretiska referensramen var konstruerad började rapportförfattandet istället övergå till den empiriska fasen. Denna kan sammanfattningsvis beskrivas som intervjugenombörande och transkribering. Den slutliga fasen är analys och under denna del jämfördes den teoretiska referensramen med den empiriska studien, för att på ett komparativt sätt kunna besvara examensarbetets frågeställningar.



Figur 8 – Illustration över generellt genomförande enligt författarna

3.2 Forskningsstudie

Enligt Bryman & Bell (2007) finns det primärt två olika typer av metoder för undersökning. Dessa är (1) *kvantitativ* respektive (2) *kvalitativ*. Situationer då forskning bör utgå ifrån en kvalitativ metodik är när undersökningen till större del handlar om att skapa en djupare kunskap kring företeelsen. Att använda sig av fallstudier är ett exempel på en kvalitativ undersökningsmetod. Vidare är kvalitativa undersökningar ofta mer öppna för tolkning och mer uttömmande.

I motsats till kvalitativ finns det även en kvantitativ undersökningsmetodik. Detta tillvägagångssätt bygger istället på att det generellt finns en stor mängd data kring studiet. Vanligtvis har dessa undersökningar en mer statistisk karaktär, där samband uppnås genom att försöka likrikta data. Därmed behöver inte nödvändigtvis frågeställningar på förhand vara absolut bestämda eller preciserade. Gällande denna redogörelse, av olika vägar vid forskning, har examensarbetet haft en kvalitativ förhållning.

Då det gäller arbetssättet för hur empiri och slutsatser härleds har detta främst planlagts utifrån en deduktiv ansats, med viss reservation för att bli marginellt abduktiv. Följande skillnad mellan de olika begreppen (1) *Induktion* (2) *Deduktion*

och (3) *Abduktion* beskrivs av Bryman & Bell (2007). En induktiv ansats innefattar att undersökaren bygger sin empiri utifrån att först observerat en företeelse. Vidare är den deduktiva ansatsen isället en metodik som utgår ifrån en tidigare bestämd teori eller modell och som därefter testas mot verkligheten. Slutligen finns det en kombination mellan de båda begreppen, detta är följaktligen abduktiv ansats. Abduktion innebär att undersökningen initialt kan baseras på en observation för att därefter strukturera en modell, som sedan revideras efter fler observationer.

Metodval

I examensarbetet valdes den vetenskapliga metoden att utgå ifrån en kvalitativt deduktiv ansats och en komparativ analys. Detta för att inte skapa en alltför begränsad undersökning, utan skapa möjligheter till att få en djupare förståelse kring ämnesområdet.

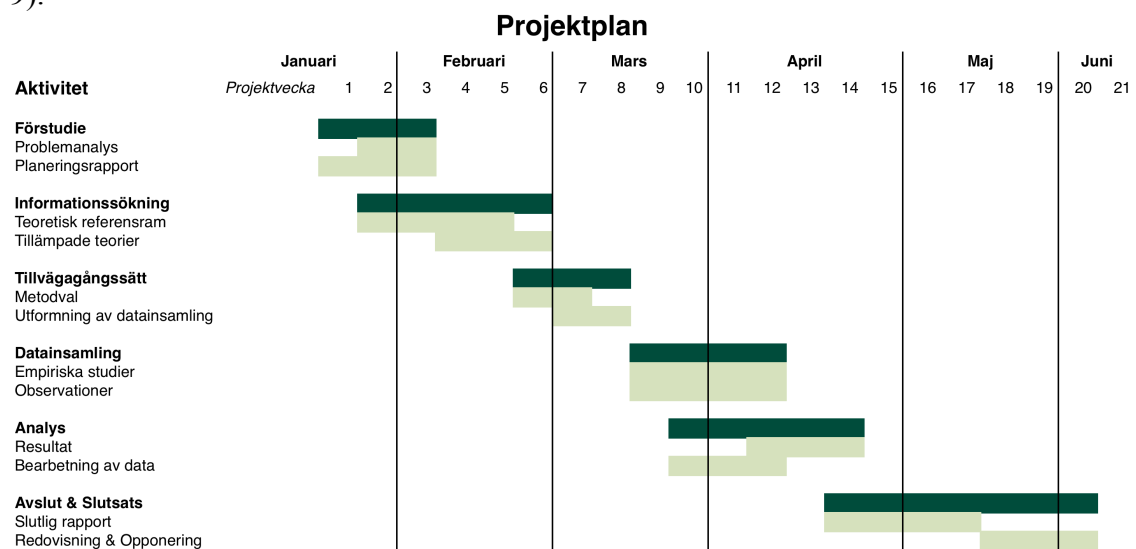
3.3 Genomförande

3.3.1 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramens ingående delar kommer att närmare presenteras. Detta som en av de tre huvudsakliga faser som illustrerats tidigare i figur 8. Beskrivningen av den teoretiska referensramen utgörs av hur rapportförfattarna införskaffade sina teorier och modeller inom ämnesområdet.

Förstudie

Initialt genomfördes en förstudie, där examensarbetets författare utförde separata litteraturundersökningar. Detta för att skapa en onyanserad och allmän förståelse för ämnesområdet, utan att direkt påverkas av varandras tolkningar. Den allmänna fördjupningen inom ämnet *Knowledge Management*, resulterade i insikten om att ämnesområdet var betydligt större och mer komplext än vad författarna på förhand kunnat föreställa sig. Därmed blev ett nästa steg i arbetet att försöka avgränsa och formulera en potentiell planeringsrapport för examensarbetets upplägg. Vidare kom denna planeringsrapport att utgöra en grund för hur det fortsatta arbetet skulle genomföras. I planeringsrapporten genomfördes ett Gantt-schema, vilket är en översiktlig modell för hur tidsplanen skulle se ut (Tidsestimeringen presenteras i figur 9).



Figur 9 – Tidsplaneringen för examensarbetet enligt författarna

Förstudien präglades fortsättningsvis av uppfattningen att ämnesområdet upplevdes som relativt abstrakt, i relation till vad författarna tidigare studerat. Detta påverkade förstudien till att bli oväntat komplex och många gånger svår i sina entydiga bedömningar. Efter överläggning med våra handledare blev det påtagligt att ämnesområdet inte kunde betraktas som otvetydigt, utan examensarbetet fick ha bestämda frågeställningar för att inte bli överdimensionerat. Utifrån den kunskap som erhållits i förstudien utformades tre mer specificerade frågeställningar, som bedömdes gå i linje med det behov och de förväntningar, som uppdragsgivaren uttryckt vara av intresse för deras verksamhet. Kontexten som examensarbetet relateras till framgår mer uttryckligen av rapportens bakgrund.

Litteraturstudie

Efter en generell förståelse för arbetets omfattning inledde rapportförfattarna en djupare litteraturstudie. Denna arbetsgång innefattade en grundligare och tydligare fördjupning av examensarbetets teori. Detta för att författarna skulle kunna identifiera en teoretisk referensram, för vilken omfattade de faktorer som ansågs påverka kunskapshandlingen. En ostrukturerad insamling av teoretiskt underlag inleddes för att fördjupa kunskaperna kring kunskapshandlingsbegreppen ytterligare, samt för att finna lösningar på hur en lämplig struktur senare skulle kunna utformas för att besvara examensarbetets första frågeställning. Detta resulterade i strukturen för teoridelen, varav det i den sista delen sammanställdes en modell över olika faktorer som teoretiker menar påverkar kunskapshandlingen i olika dimensioner; (1) *Konceptualisering av kunskap*, (2) *Knowledge Management* och (3) *Faktorer för kunskapshandling*.

Rent praktiskt bestod litteraturstudien av att författarna sökte efter relevant information ifrån Chalmers Tekniska Högskolas biblioteksdata. Detta för att beskriva de centrala begrepp och modeller, som redogörs inom vetenskapen kring kunskapshandling och lärande i projekt. I huvudsak består den teoretiska referensramen av material ifrån: böcker, e-böcker, forskningsrapporter, doktorsavhandlingar och vetenskapliga artiklar. De sökord som använts vid litteraturstudiet har varit följande: *Knowledge Management, Project Management, Knowledge Sharing, Knowledge Transfer, Knowledge Codification, Management Tools, Organizational Learning, Best Practice, Projects and Business Strategy*.

Utarbeta teoretisk modell

För att kunna strukturera den teoretiska referensramen på ett systematiskt sätt och skapa ett logiskt samband, mellan faktorer ifrån litteraturstudien, utformade rapportförfattarna en egenkomponerad teoretisk modell över faktorer för kunskapshandling. Utifrån diskussion och överläggning med våra handledare är det slutliga resultatet presenterat under examensarbetets teoriavsnitt. Genom att kategorisera och sortera det inhämtade materialet gjordes upprepade försök i att kartlägga kunskapshandlingsfaktorer, vilket flera gånger upplevdes som utmanande och problematiskt. Av en händelse uppmärksammade författarna att Karl-Erik Sveiby var en framstående person inom vetenskapsgrenen och att han tidigare även hade utfört uppdrag hos uppdragsgivaren. Efter att ha lyckats komma i kontakt med Professor Sveiby genomfördes en telefonintervju, vilket hjälpte rapportförfattarna mycket beträffande tankeprocessen kring det slutgiltiga strukturvalet. Under denna fas var det inte längre av betydelse att identifiera vilken typ av kunskap som företaget

avsåg att hantera. Det blev istället mer centralt att presentera en sammanställning av skilda faktorer som potentiellt påverkar olika former av kunskap.

3.3.2 Empirisk insamling

I följande avsnitt presenteras den empiriska insamlingen som examensarbetet innefattat. Denna studie är baserad på sju stycken semistrukturerade intervjuer av kvalitativ karaktär. Metoden bakom den empiriska insamlingen kommer att närmare behandlas i olika delmoment under avsnittet.

Urvalsprocess

Då resurserna för arbetet var begränsade, sett till tidsram och åtkomst till individer involverade i projektet, har i huvudsak en snöbollsmetod använts för att generera urvalet. Metoden går ut på att nya intervjukandidater erhålls från varje person som intervjuas (Bryman & Bell, 2007). Respondenterna i den empiriska insamlingen består av: fyra stycken individer med projektledande roller bland de olika aktörerna, en kommunikationsansvarig, en individ med koordinerade arbetsroll inom projektet och en individ med större ansvar kring ledning och beslutsfattande av företagets verksamhet. Tekniken snöbollsmetod betraktas vara lämplig för kvalitativa studier, men har en svaghet i att urvalet ej blir slumpmässigt utvalt (Bryman & Bell, 2007). Detta är något som författarna har haft i åtanke, i samband med genomförandet av analysen.

Intervjuguide

Frågeställningarna och syftet med arbetet utgjorde utgångspunkten för hur intervjufrågorna formulerades. Det empiriska underlaget har på så sätt förstärkt sin relevans för den ansats som tagits i examensarbetets inledande del. Intervjuguiden utformades utifrån ett begränsat antal öppna frågor, som alla respondenter sedan var ämnade att besvara efter egen förmåga (För en närmare presentation av intervjuformuläret som använts se appendix A). Fortsättningsvis formulerades även ett antal stödjande följdfrågor för att öka förutsättningarna till ett så uttömmande resultat som möjligt. Detta är även något som omnämns som användbart i Bryman & Bell (2007).

I samband med konstruktionen av intervjufrågorna tog författarna även hänsyn till att försöka formulera dessa på ett enkelt och kortfattat sätt. Detta för att reducera risken för missförstånd, men också för att öka sannolikheten för att alla respondenter skulle tolka frågorna likadant (Bryman & Bell, 2007). Av samma skäl undveks även krångliga och tekniska termer, negationer och dubbelfrågor.

Intervjuupplägget strukturerades därefter utifrån en introduktion, uppvärmningsfrågor, huvudfrågor, avrundningsfrågor och en avslutande del. Introduktionen belyste vårt syfte och vår målsättning med studien, samt klargjorde riktlinjerna beträffande intervjun såsom anonymitet och ljudupptagning. Uppvärmningsfrågorna utgjordes av lite enklare frågor i syfte att låta respondenten komma närmare ämnet, men även för att generera en mer avslappnad atmosfär. Huvudfrågorna bestod därefter av de mest centrala frågorna, som också hade den tydligaste kopplingen till arbetets frågeställningar. Fortsättningsvis har avrundningsfrågorna använts för att sammanfatta och säkerställa att författarna tolkat respondenterna på ett korrekt sätt. Slutligen avslutades intervjuerna med att tacka för respondenternas bidrag och kartlägga om det fanns någon/några andra personer som respondenterna ansåg relevanta för rapportförfattarna att intervjua.

Intervjuer

Det empiriska underlaget har i huvudsak samlats in med hjälp av sju stycken personliga intervjuer, där författarna träffat respondenterna på överenskommen tid och plats. Detta för att skapa större förutsättningar för att tolka materialet som erhållits från respektive individ då gester, reaktioner och ansiktsuttryck gjorts tillgängliga (Bryman & Bell, 2007). Intervjuerna är som tidigare nämnts baserad på sju stycken intervjuer av kvalitativt semistrukturerad karaktär och har dessutom utformats som öppna frågor.

Att intervjustudien är semistrukturerad innebär att samma öppna frågor ställs till samtliga respondenter och att dessa personer erbjuds samma möjlighet att uttrycka sina åsikter. (Bryman & Bell, 2007). Detta innebär likväl inte att frågorna nödvändigtvis måste komma i samma bestämda ordning, utan att semistrukturen grundar sig i att kunna vara flexibel. Semistrukturerade intervjuer anses lämpa sig väl i situationer, då man är intresserad av att ta del av människors individuella perspektiv i olika sammanhang och då fokus för arbetet är tydligt bestämt (Ahrne & Svensson, 2011). Detta då öppna frågor ger respondenten större möjlighet att utforma sitt svar baserat på egna erfarenheter, åsikter och värderingar. Metoden anses på så vis även öka chanserna att få ut mer uppgifter om saker som på förhand ej kunnat förutses. Den valda intervjumetoden är dock tidskrävande och svaren som erhålls måste tolkas (Bryman & Bell, 2007), vilket ställer högre krav på transkriberingen och tolkningen. Detta har författarna hanterat genom att undvika ledande formulering gällande de öppna intervjufrågorna, samt genom att aktivt lyssna på respektive respondent för att kunna ställa kompletterande följdfrågor. På så vis har författarna försökt att få så uttömmande svar som möjligt för att generera ett, så omfattande empiriskt underlag som möjligt.

Anonymitet

För att reducera yttre faktorer som kan påverka respondenternas förmåga att svara sanningsenligt har samtliga respondenter hanterats anonymt i examensarbetet. Således har författarna eftersträvat att inga uttalanden i rapporten skall kunna knytas till någon specifik person. Med anledning av detta har vi även valt att inte lämna någon utförligare beskrivning av respondenterna, än den som beskrevs under Urvalsprocessen. Detta då författarna har studerat ett oerhört specifikt projekt och en närmare presentation skulle riskera att avslöja deras identiteter. För att säkerställa det empiriska underlaget har intervjuerna dock dokumenterats med hjälp av ljudupptagning, vilket samtliga respondenter samtyckt till.

Transkribering

Transkribering är ett tidskrävande moment menar Bryman & Bell (2007) och med anledning av detta planerades även tiden för intervjuerna att begränsas till en maximal tidsgräns motsvarande en timma. För att hantera datainsamlingen på ett smidigt sätt spelades alla respondenters svar in via ljudupptagning. Fokus under transkribering var huvudsakligen att få med relevanta faktorer för kunskapshanteringen och därmed kunna använda dessa som underlag för arbetets andra frågeställning. Innehållet i intervjuerna transkriberades och strukturerades genom att lyfta fram relevanta delar och gruppera informationen i kategorier. Citat som ansågs beskriva drivkrafter lyftes även fram för att kunna styrka de resultat som ansetts påverka projektets fortlöpande.

Temastruktur

Vid bearbetningen av det empiriska resultatet valde författarna att strukturera resultatdelen i teman. Dessa teman formgavs genom att författarna utgick ifrån varje enskild intervju text och urskilde alla faktorer som fanns i respondenternas svar. Detta skapade en sovringsstruktur, där faktorerna kategoriserades efter liknande dimensioner. Efter att den huvudsakliga sorteringen av innehållet ifrån intervjuerna var färdigställd, valde författarna att studera likheter mellan faktorerna. Genom detta tillvägagångssätt indelades sedan faktorerna i teman och därav har den empiriska insamlingen grupperats i underkategorier. Slutligen valde författarna att namnge varje tema med kodning för att skapa ett tydligare sammanhang gällande dess innehåll.

3.3.3 Analysmetod

Under följande avsnitt kommer författarna närmare att beskriva examensarbetets tillvägagångssätt vid analysgenomförandet. Detta grundar sig främst i en komparativ innehållsanalys av den empiriska insamlingen samt den teoretiska referensramen.

Innehållsanalys

Innehållsanalys används vanligen för att kunna dra slutsatser utifrån någon form av innehåll (Bryman & Bell, 2007). Denna arbetsgång har utgått ifrån att författarna har läst, bearbetat och utformat den teoretiska referensramen samt resultatet ifrån den empiriska insamlingen. Detta för att på så vis bilda en egen tolkning av det sammantagna innehållet. Denna process kan beskrivas som iterativ, för att systematiskt hitta meningar eller text som anses relevant för att besvara examensarbetets frågeställningar. Därefter har teman gällande frågeställningarna behandlats närmare för att tydliggöra viktiga budskap och för att försöka framhäva centrala delar i examensarbetets innehåll. Till följd av detta kan även arbetets analys anses som en komparativ metod, vilket innebär ett jämförande mellan likheter och skillnader.

3.4 Tillförlitlighet och trovärdighet

I detta avsnitt analyseras noggrannheten i examensarbetets genomförande samt en reflektion över examensarbetets bakomliggande problematik.

Validitet

Att bedöma examensarbetets validitet innebär att begrunda hur väl ett studieobjekt har mätts i förhållande till vad som faktiskt avsågs mätas (Nationalencyklopedin, 2015). Detta bedömer författarna subjektivt vara tillförlitligt, utan direkt expertutlåtande, bortsett från handledarens kommentar. Följande omständigheter anser författarna har påverkat arbetets validitet:

- *Extern undersökning* – Då examensarbetet till stor del har utgått ifrån att författarna större delen av tiden varit frikopplade ifrån projektet, kan resultatet bli missvisande, när det kommer till att skapa ett närmare samband till studieobjektet.
- *Subjektiva åsikter* – Då examensarbetet utgått ifrån tidigare beskrivning av metoden anser författarna att det har varit svårt att kritiskt granska hur sanningsenliga respondenternas svar är.
- *Auktoritet* – Då examensarbetet uteslutande utgår ifrån frivilligt samarbete finns det en möjlighet att arbetet hade kunnat bli mer giltigt om författarna haft större mandat att träffa lämplig respondenter.

Reliabilitet

Att bedöma examensarbetets reliabilitet innebär att beskriva hur pålitligt som ämnesområdet behandlas (Nationalencyklopedin, 2015). Examensarbetets reliabilitet anser författarna vara god, med viss reservation för att upprepande försök av liknande arbete kan ge annorlunda resultat. För att närmare beskriva parametrar som påverkat arbetets reliabilitet har följande stycke utformats:

- *Studenternas tidigare erfarenheter* – Då examensarbetet medförde att författarna gjorde en förstudie kan resultatet skilja sig ifrån andra. Därmed har även examensarbetet innefattat en lärandeprocess för författarna i att skapa erfarenhet inom området.
- *Intervjuresultat* – Då examensarbetets empiriska insamling är baserad på intervjuer, upplevs resultatet ifrån dessa vara starkt knuten till huruvida rätt frågor är formulerade. Vidare är författarnas tidigare erfarenheter ifrån intervjuer begränsade, vilket gör att upprepande studier kan komma att få ett annorlunda resultat.

4 Resultat

I följande avsnitt sker en sammanställning av den empiriska studien som genomförts. Denna är baserad på sju enskilda intervjutillfällen med några av aktörernas projektledare. Respondenterna består även av övriga anställda som i större utsträckning arbetar och är involverade i projektet ifrån företaget.

4.1 Konceptualisering kring kunskap

För att bilda en uppfattning om hur levande kunskapshandlingen är i projektet har respondenterna fått bekanta sig med begreppet och uttrycka sin egen tolkning av kunskap.

Kring kunskapens identitet fanns det en tendens till att detta betraktades som abstrakt och svårbegripligt. Frågeställningar kring vad kunskap utgörs av innefattades i huvuddrag av generaliseringar. Respondent B redogjorde för ett fenomen kring kunskap: *"Hur man ska använda det och förstå det, då är det kunskap"*. Fortsättningsvis upplevde respondenterna att det finns ett uttalat behov av att ta till vara på kunskap och förbättra förvaltningen, detta som ett steg i att ständigt utvecklas och förnyas.

Ett exempel på en djupare förståelse av kunskapsbegreppet angavs av respondent E, denne redogjorde för ett resonemang kring att kunskapen är tredelad. Inledningsvis förklarade respondenten att första delen är en form av teoretisk kunskap, som går att läsa sig till. Vidare ansåg respondenten att fanns en andra del som bestod av mer praktisk kunskap, som därmed utgör de färdigheter som personer kan utföra. Den sista delen förklarades som tyst kunskap, en mer organisatorisk kunskap som erhålls genom att vistas i en miljö eller ett företag. Detta exemplifierades genom följande analogi: *"Man kan skilja kunskapen genom att studera en hantverkare eller snickare. Det går att läsa sig till hur man slår i en spik, men du måste även genomföra det rent handgripligen för att få en annan form av kunskap"*.

Förvaltningen av kunskapen ansågs vara genomförbar, dock inte helt obundet till vilken metod som användes och att det fortsättningsvis finns en form av barriär som påverkar kunskapsöverföringen till att i vissa fall bli mer lyckad. Respondent E hävdar att det finns en begränsning i att försöka sprida kunskap enbart via beskrivningar eller som dokument: *"Jag lär mig nog bäst genom att göra saker. Den tysta delen av kunskap tenderar vi inte att prata mycket om. Det läggs ett stort fokus på databaser och att du förväntas kunna beskriva, samt att du ska kunna plocka ned saker du har lärt dig, i någon form av struktur. Jag tror inte det funkar fullt ut. Det är inte så enkelt"*.

I projektet ges det inte så mycket tid åt att reflektera kring kunskap och lärdomar, även om man uppmuntras till att dela med sig och prata med varandra. Respondent D har svårare att definiera kunskap, men menar samtidigt att: *"Det här är ett typiskt kunskapsbyggande projekt just för att det är nytt"*. Vidare anser respondent D att merparten av kunskap går att kommunicera med hjälp av information. Kunskandet är dock inget som hen anser att man kan förmedla på detta sätt. Att ta till sig nya kunskaper beskrevs av olika respondenter som väldigt individuellt. Samtidigt menade bland annat Respondent B att det fanns olika källor till att lära sig nya kunskaper och att ursprunget inte nödvändigtvis var direkt kopplat internt till företaget. Därmed att

det fanns en strategi bakom kunskapshandlingen och att försöka ta del av externa affärsområden och inspiration ifrån övriga håll.

4.2 Faktorer för kunskapshandling

För att skapa en sammantagen bild av de faktorer som respondenterna ansåg som relevanta för kunskapshandling har generaliserande benämningar använts för faktorerna. För att underlätta läsningen har faktorerna vidare kategoriserats i olika teman. Resultatet skapar ett underlag för examensarbetets andra frågeställning och är en följd av den semistrukturella intervjuform som närmare beskrevs i metodkapitlet. Respondenterna har ofta haft en friare diskussion kring frågorna, för att på så vis uppnå ett rättvisande underlag gällande kunskapshandlingsfaktorer.

4.2.1 Tema 1 – Socialt

Kultur

Det sammantagna intrycket av företagskulturen som en faktor för kunskapshandling är återkommande. Denna upplevs som generellt sett god och att det accepteras med skiljaktigheter bland åsikterna. Respondent B beskriver följande positiva intryck: *”Det finns en vilja att göra något nytt och en vilja till att förändra och det är högt i tak, så man får säga det man tycker och tänker”*. Även respondent D menar att det är en lojal och trevlig arbetsplats: *”Folk är väldigt trevliga, många trevliga kollegor, många som jobbar extremt hårt och jag vet inte om det är på grund av den fasen vi befinner oss i”*. Att projektets kultur präglas av en hög tidspress är även något som respondent F instämmer med, samtidigt betonar hen att det inte påverkar kulturen negativt och konstaterar att det aldrig är några sura miner på grund av detta. Vidare beskriver respondent A ett utförligt resonemang bakom gruppens kultur och hur denna påverkar kunskapshandlingen: *”Den är omväxlande stressig, frispråkig och galghumoristisk. Vi har ganska roligt och man måste få flabba åt vissa saker som händer eller inte händer. Det är klart att folk blir frustrerade och arga när sådana saker händer, men det finns massa incidenter eller snubbelstenar och då tvingas man andas och tänka ut vad man ska göra åt saken. Det är alltid konstruktivt”*.

Relationer

En förutsättning för att kommunikationen skall fungera knyts till projektets förmåga att bygga upp nära relationer mellan involverade parter. Att man träffas fysiskt och inte enbart har mailkontakt uppges av respondent D utgöra en förutsättning för att skapa relationer, där man inte behöver vara lika formell mot varandra: *”Det är viktigt att man lär känna folk och att man träffas och att man bygger ett förtroende för att man skall kunna jobba bättre ihop”*. Vidare menar respondent D att den sociala gemenskapen påverkar graden av förtroende och tillit som är möjlig att bygga upp. Känner man sig inte involverad, respekterad och välkommen är det svårt att vara lika tillmötesgående. I detta projekt anser respondent D att samspelet mellan parterna vara av särskild vikt: *”Ska man kunna leverera saker ganska snabbt och i tid, då vill det till att man har relationer med folk för annars blir det nästan omöjligt”*. Respondent G upplever inte att det anordnats några speciella aktiviteter för att stimulera relationsuppbyggnaden mellan parterna. Detta då fokus har legat på att leverera eller högprestera, vilket gjort att relationerna snarare har byggts upp successivt mellan aktörerna i takt med att man behövt samarbeta kring en mer specifik uppgift. Då alla parter dessutom tvingas bemästra för dem nya uppgifter, så blir det också mer

naturligt att projektmedlemmar hjälper varandra och delar med sig av vad man vet i större utsträckning, hävdar respondent G.

Gemenskap

Olika perspektiv ska kunna diskuteras och företagskulturen upplevs uppmuntra till banbrytande tankegångar. Gällande projektgruppens hållning, så beskrivs denna förhållandevis som sammansvetsad med en väldigt stark gemenskap. Inom gruppen ser man till att hjälpas åt och att alla strävar mot en gemensam målbild. Ett exempel på hur man samlas för att dela med av sig till gruppen förklaras av respondent B: *"För någon vecka sedan gick vi igenom hur vi har externa möten och då får man till slut sina favoritslides, så vi gick igenom alla dem tillsammans. Alla fick ta med att sina favoriter och ta med till en stor hög. Sedan lät vi alla plocka av varandra, vilket är ett exempel på övningar vi gör ibland"*.

Även om sammanhållningen och gemenskapen beskrivs som god finns det dock indikationer på en viss tröghet gällande acceptansen i vissa organisationer. Respondent D berättar att hen arbetat på företaget en längre period, men att det ändå finns anställda som betraktar hen som ny. Fortsättningsvis bedömer respondent A att det stora antalet aktörer utgör en stor utmaning, i att få alla att samarbeta och känna gemenskap. Att antalet aktörer skapar friktion för gemenskapen behandlas även av respondent F som anser att det är problematiskt att få med allas perspektiv och synvinklar, eftersom att antalet intressenter är såpass stort. Att gemenskapen varit skiftande under projektets fortlöpande har nämnts av flera respondenter och även att det förekommit en indelning av olika intressenters leverabler, där vissa parter representerar mer hårda konkreta funktioner och andra parter har mer stödjande eller senare värdeadderande uppgifter i form av tjänster. Gällande frågan om det anses vanligt förekommande att man tar hjälp av varandra menar respondent E på att gemenskapen skulle kunna hjälpa till i kunskapshanteringen, men att hen likväl upplever det som ett område med förbättringspotential: *"Jag tror vi kan bli bättre på det och ta hjälp av varandra, både inom företaget och inom projektet"*.

Delaktighet

Delaktighets inverkan på kunskapshantering har urskilts genom sin koppling till möten. Detta är nämligen något som majoriteten av respondenterna omnämnt som en miljö för kunskapsöverföring. Därmed ansågs delaktigheten som en faktor ha en påverkan vid kunskapshantering. Deltagandet vid mötena har genom projektets utveckling varierat och respondent G förklarar detta på följande sätt: *"Det har gått lite upp och ner, lite beroende på vilka frågor som varit aktuella, i vissa perioder har andra varit mer aktiva och i andra är det tvärtom. I huvudsak så finns det engagemang bland alla, det finns ingen som inte är djupt engagerad i projektet"*. Detta resonemang är något som är återkommande från övriga respondenter, som även menar att delaktigheten har varierat beroende på vilka frågor som ansetts mest väsentliga och att detta tydligt påverkat delaktigheten.

I ett inledande skede berodde bristfälligt deltagande många gånger också på att respektive part inte hunnit etablera sin organisation, men överlag upplever respondent G att deltagandet har varit bra. Även respondent F anser att det aktiva deltagandet under mötena har varit genomgående bra. Hen menar på att delaktigheten till stor del grundar sig i personliga och individmässiga skillnader, än att kunskapshanteringen påverkats negativt utifrån det specifika projektet. Respondent A, C och F förklarar att större delen av mötestiden i huvudsak har behandlat frågor som rört de fysiska

produkterna, medan tjänsteutformningen hamnat mer i skymundan. Dessa prioriteringar menar respondenterna beror på att det blivit mer kritiskt att färdigställa dessa uppgifter, då det inte är lång tid kvar tills projektets leveransdatum. En konsekvens av detta har då blivit att personer som varit involverade i tjänsteutvecklande uppgifter inte deltagit lika frekvent vid de anordnade projektmötena.

Kommunikation

Nytan för alla involverade parter är inte alltid stor, vilket påverkar hur kommunikation fungerar menar respondent G. Vissa aktörer upplever att de till stor del blivit tvingade in i projektet, vilket har haft en viss negativ påverkan på deras attityd och sätt att kommunicera. Detta är en problematik som till stor del har tonats ner och merparten är nu positivt inställda, i den mening att de tycker att de är roligt att vara med i ett projekt som är synligt. Hur väl kommunikationen däremot fungerat mellan enskilda personer menar respondent G till stor del istället kopplas till personkemi: *"Vissa personer klickar man direkt med, sen är det inte lika lätt med andra och det är ju på individnivå. Så funkar det överallt. Vissa personer har man lättare att kommunicera med"*. Dock tycker respondent G att det har varit lätt att komma i kontakt med alla parter, då alla är angelägna om att leverera.

Det finns en svårighet att kommunicera det som för en individ eller aktör ses som självklart, men som för en annan är väldigt främmande. Således anses det finnas mycket kunskap, som inte överförs, antingen på grund av att individen inte själv reflekterar vidare kring kunskapen, eller för att hen inte ser att någon annan part skulle ha något värde av kunskapen. Respondent D antyder med följande uttalande att företaget skulle kunna ha glädje av att lyckas hantera denna typ av kunskap: *"Det är bra om allt kommer upp på bordet så tidigt som möjligt, så att man får klart för sig vad man kan committa sig till och inte"*.

Gemensamt språk

För att kunskapshandlingen ska fungera och vara gynnsamma ansåg respondent B att det måste finnas förutsättningar i att terminologin ska vara relativt allmän. Detta för att utesluta missförstånd och för att kunna genomföra projektet på bästa möjliga sätt. Framförallt ansågs ett gemensamt språk vara en förutsättning, då arbetsmiljön är global och individer kommer från olika delar i världen. Då blir språket vanligtvis en begränsning, i synnerhet när olika partners inte behärskar det engelska språket fullt ut. Gällande vad respondent E anser att projektet kan göra för att förbättra sin kunskapshandling menar denne att helheten är viktig, vilket innefattar en grundläggande förståelse för varandra och varje individs uttryckssätt. Detta är taget ur följande citat: *"Jag tror att vi måste börja se till den här helheten som jag förklarade. Jag tror den är nyckeln. Hur det fungerar hos våra kunder samt hur vi gör det på bästa sätt? Det vet jag inte. Det finns inget enkelt sätt"*. Respondent G belyser individens förmåga att uttrycka sig på ett sätt så att mottagaren förstår budskapet, som en viktig aspekt gällande spridning av kunskap. Förmågan att själv kunna läsa av huruvida mottagaren förstått budskapet eller inte, anses också utgöra en värdefull färdighet i dessa sammanhang. Respondent A menar att när funktioner från skilda fält eller vetenskapsinstanser förväntas samarbeta, samt dela kunskap mellan varandra, höjs kraven på ens förmåga att använda ett språkbruk som blir begripligt för fler.

4.2.2 Tema 2 – Attityd

Inställning

Även om man vill att folk ska komma och dela med sig av kunskaper, så är detta ingenting som man kan räkna med. Respondent D menar att: *"Man måste vara ute och leta och ge folk möjlighet att berätta för en"*, detta för att snabba på spridningen. I dessa sammanhang blir de informella mötena, som exempelvis kan uppstå vid kaffeautomaten eller i hissen, viktiga för att generera kunskapsutbyte. Att vara nyfiken, intresserad och vetgirig för vad ens kollegor har att berätta anses vidare vara gynnsamt för denna process. Respondent D tycker även att de flesta på sitt företag uppvisar en vilja till att ställa upp och hjälpa varandra och uttrycker sitt eget förhållningssätt på följande sätt: *"Jag försöker säga ja till folk och jag försöker leverera hjälp, för då är chansen större att jag får hjälp av dem när jag behöver den"*.

Uppriktig öppenhet och nyfikenhet är i mångt och mycket starkt kopplad till inställningen som råder. Återkommande framhölls det av respondenter att om kunskapshanteringen ska lyckas inom projektet, så måste de involverade vara genuint öppna och vetgiriga. Denna faktor ansågs inte vara möjlig att framtvunga, utan detta måste uppstå opåkallat. Respondent B förtydligade detta genom följande tankegång: *"Människor måste vara öppna för att vilja veta något. Ingen kan ju tvinga någon att lära sig, så det måste ju finnas någon typ av nyfikenhet och vilja till att ta in nytt. Först måste man få människor att känna att det är spännande och något jag vill lära mig mer av"*.

Intresse

Att innovationsprojektet har helt andra drivkrafter och skiljer sig från de traditionella projekten, i den meningen att det inte finns en specifik slutkund med ett tydligt uttalat behov, menar respondent G gör uppdraget särskilt lärorikt och spännande. Vidare menar flera respondenter att människor som gillar att lära sig nya saker ofta tenderar att söka sig till kunskapsintensiva organisationer. Dessa personer är i regel även mer välvilliga till att utföra arbetsuppgifter som ligger utanför deras åtagande och tycker att det är roligt att jobba när de utmanas med nya uppgifter. Respondent G uttrycker att: *"Det är bra för individens utveckling och företaget kommer väldigt långt på det sättet"*. Behovet av att hela tiden vilja fortbilda sig och öka sin kompetens betraktas således som gynnsamt för både individen, organisationen och samhället. Respondent F framhåller också att det är individen som i slutändan måste ha ett intresse för att vilja utvecklas och ta till sig nya kunskaper: *"Vi har inte ett visst antal timmar avsatta för att ägna oss åt det utan det egna intresset avgör i hur stor omfattning man genomför typer av kunskapsaktiviteter"*.

Misslyckande tillåts

Respondent G förklarar att uttrycket *"Högt i tak"* ofta används för att indikera att de anställda uppmuntras till att dela med sig av sina egna åsikter. För att detta ska fungera i praktiken hävdar hen att det dock är viktigt att ett tryggt klimat etableras, där man både kan få briljera och göra bort sig utan att man påverkas negativt. Lyckas man inte uppnå en sådan kultur anser respondenten att det blir svårt att ta till sig nya kunskaper. Vidare tycker respondent G att klimatet kännetecknas av engagemang och frustration. Periodvis har det varit oerhört mycket frustration och det har varierat vem som varit frustrerade, men engagemanget att leverera har ändå alltid funnits där.

Respondent F uttrycker istället att det finns ett visst utrymme för att misslyckas, men hen har samtidigt svårt att beskriva var gränsdragningen mellan ett accepterat respektive ett icke-accepterat misslyckande går: *”Det kan nog vara svårare. Säg att vi skulle misslyckas helt och hållet här så tror jag inte att det skulle vara så uppskattat, men allt är ju en grad också. Det är väl okej skulle jag säga, men det ska samtidigt inte vara helt okej att misslyckas heller för då blir det för slött. Det måste vara lite kniven mot strupen”*.

Frustration

Respondent G berättar: *”Alla har insett att det här är ett projekt som syns, hörs och märks. Och då vill man leverera något som faktiskt blir ett kvalitetsmässigt bra och väl fungerande system”*. Dock har detta gjort att många aktörer tvingats gå utanför vad de normalt sett sysslar med för att försöka få ihop en innovativ helhetslösning, vilket stundvis orsakat mycket frustration på flera håll. För att få saker och ting att gå framåt har många beslut också tagits betydligt mindre underbyggda än vad som är normalt för många som ytterligare gjort frustrationen mer påtaglig i vissa perioder. Frustrationen har också berott på att det har varit svårt för många att förstå vad förväntningarna har varit, vilket respondent C påpekar. Då projektet är komplext och det inte finns någon slutlig mottagare för helheten utan istället ett antal intressenter som nyttjar specifika delar har detta bidragit till att parterna fått hantera frågor som de vanligtvis inte gör. Respondent B framhåller att de involverade aktörerna är mer vana vid att agera mot en kund med en tydlig kravspecifikation, men i detta fall så har det inte varit lika strukturerat. Det har resulterat i att fler parter är engagerade i olika uppgifter på en detaljnivå trots att det varken behövs eller är önskvärt.

4.2.3 Tema 3 – Styrning

Ledarskap

För att uppnå ett företagsklimat där man uppmanas till att dela med sig utgör ledarskapet en central faktor menar respondent D: *”Jag har en chef som är väldigt mycket för att involvera andra och öppna upp och inte vara så där revirtänkande”*. Respondent E påtalar att ledarna har en avgörande roll för hur sammanhållning, gemenskap, tillit och förståelse för varandra fungerar: *”Jag måste ju som ledare agera för att det är helheten som är viktig”*. I detta sammanhang måste ledaren koordinera och få medarbetarna att förstå vilken relevans och funktion deras arbetsinsats har på slutresultatet. Detta menar hen till stor del beror på att det i slutändan är det som kommer att bedömas: *”Oavsett hur det ser ut, och vad vi tycker, så levererar vi inte en produkt utan något som står för företaget. Och det är ju hur våra kunder upplever företaget som är viktigt! Så därmed är ledarna väldigt viktiga. Eftersom i många fall kan det vara en leverantör som inte har skötts sig, men det står likväl företagets namn på slutprodukten”*.

För att kunna utföra en bra kunskapsöverföring och för att försöka skapa förutsättningar för en uppskalning av projektet anser respondent E att lokala personer är lösningen till en god spridning av kunskaper: *”Jag tror på sättet att jobba med lokala projektledare, som sitter nära kunden, och sedan låta en organisation stötta dessa personer. Dels genom att finnas där så mycket som möjligt och givetvis genom strukturer om hur man driver den här typen av verksamhet”*. Vidare förklarar respondent B liknande problematik gällande att försöka utforma ett ledarskap, styra och påverka individer:

”I andra fall så har man chefer och överordnande som ser till att det blir bra, men här kan man inte använda den typen av påtryckningar. Man måste verkligen få alla att tycka det är viktigt att slutresultatet ska bli bra och det är ju en utmaning”.

Kontinuerliga team

Ett medel för att förmedla kunskapen inom projektet är styrgrupper, vars uppgift är att fungera som en instans för att sätta ramarna för verksamheten. Ett villkor för att denna konstellation skulle fungera i kunskapshanteringen behövde individerna generellt sätt vara desamma. Detta för att kunskapen skulle kunna byggas ackumulativt och för att personer som är nya ska få möjlighet att lära sig ifrån resten av gruppen. Respondent B förklarade att: *”Därmed får projekt övergripande samma resurser, sedan så adderar vi lokala personer för att dessa då ska lära sig av resten av gruppen och så bygger vi kunskapen på det sättet”.*

Även om projektet skulle involvera återkommande team och kontinuitet menar respondent E att det initialt var svårt att skapa en grupp, där alla samarbetar och litar på varandra. Hen menar att det tog en tid innan det skapades en tydligt utpräglad grupp, vilket gjorde att tilliten i början var trevande och därav tog man inte lika mycket hjälp av varandra. Med anledning av detta betraktas kontinuitet i arbetet, som en viktig del för att kunskapshanteringen ska bli framgångsrik. Detta kan förklaras som en grundläggande del i att skapa ett pågående sammanhang bland de anställda, för att sedan se till att gradvis expandera. Respondent B förklarar vidare: *”Exempelvis när vi började det här så var vi väldigt få personer som hade någon koll på det här och sedan har vi gradvis blivit fler och fler. Sedan kommer det förhoppningsvis bli så att majoriteten av de anställda jobbar på det sättet som man vill, så de andra måste bara anpassa sig”.*

Tydligt syfte

Att människor har en stark och klar förståelse för varför processer och arbetssätt används ansågs vara en faktor för medarbetarnas mottaglighet till ny kunskap. Respondent B förklarade följande: *”Man måste kunna ha en dialog och kunna ställa frågor och verkligen förstå. Det är väldigt lätt att man bara har ett informationsmöte och så konstaterar man att nu vet alla”.* Detta är något som även respondent E förklarade, då detta ansågs vara den största framgångsfaktorn till huruvida projektet lyckas, samtidigt som det ökade förutsättningar för kunskapshanteringen: *”Det som hade ökat förutsättningarna för projektet att bli riktigt framgångsrikt är att ha en tydligt definierad uppgift. Det hade ju underlättat och gjort att vi hade kunnat undvika mycket gnissel. Mera samsyn kring vad vi ska göra och hur det här projektet ska organiseras. Det tror jag att man skulle ha lagt lite mer krut på”.*

Fortsättningsvis upplevs det slutliga målet och leveransen vara en morot för projektgruppen och även gällande om deras vilja att ta till sig ny kunskap. En tydlighet i formulering av syftet blir på så vis en faktor för att anställda enklare ska ändra sig och vilja ta till sig kunskap. Respondent B poängterar: *”Man måste se vinsten av att arbeta på ett nytt sätt, annars ser man bara hinder och många människor vill inte förändras, det är tryggt att veta vad man redan har”.* Detta är något som respondent E även talar om och poängterar att en initial definition av ”vad”, ”när” och ”vem” är grundläggande för att människor ska få en uppfattning av vad som behövs göras. Under detta sammanhang förklarade även respondent E att hen inte upplever att de definierade ramarna fanns, just på grund av det inte fanns tidigare erfarenheter ifrån liknande arbete. Det som respondent E tror påverkar

kunskapshandlingens syftesformulering är att det annars blir väldigt beroende av anställdas tidigare erfarenheter: *"Det jag har med mig är mina erfarenheter ifrån tidigare projektgenomförande, men det är ju för andra sammanhang"*. Att tidigt bygga upp goda relationer till alla intressenter och att så snabbt som möjligt förstå respektive parts uppgift och syfte framhöll respondent D vara av central betydelse i ett inledande skede av ett projekt för att så småningom nå framgång: *"Att sätta sig in i de andra parternas åtaganden och deras roll i projektet, att man förstår varför folk finns där och sen bygger relationerna"*.

Prioritering

Kunskapsöverföring mellan olika parter kräver ett behov av en viss form av prioritering, då inte alla parter vill dela med sig av alla kunskaper, detta är något som respondent F förklarar. Således beror det på vilken nivå av balans som önskas uppnås för att inte sprida affärshemligheter. Detta är även något som respondent E framhäver som hämmande för kunskapshandlingen. Följande citat är ifrån respondent E: *"Det finns en viss del av kunskap som vi inte vill dela med oss av till övriga parter. Det blir därmed en fråga om att vara öppen och hålla på andra saker. Det kanske är något som hämmar kunskapsöverföringen på ett sätt. Någon form av prioritering"*. Framförallt anser respondent E att finns en svårighet att känna prioritet mot att dela med sig av kunskap, då det är ett kraftigt fokus mot att slutföra och färdigställa. Detta gör att det blir enklare att koncentrera sig på målet och respondenten påpekar följande: *"Svårigheten är att dela med sig av kunskapen mitt i kriget, när man har fullt upp att överleva och få leveransen att gå framåt. I det läget är det extremt jobbigt att sätta sig ned och tänka över hur vi nu gör det bäst och hur ser vi till att alla är med och att alla förstår? Det är lätt att bara göra"*. Vidare finns det inte heller tillräckligt med tid för att delta i alla event och aktiviteter som anordnas. Detta menar respondent G som berättar följande: *"Jag får säkerligen 5-6 stycken olika inbjudningar i veckan till seminarium och workshops. Det blir för mycket och det finns säkert jättemycket intressanta saker som jag missar genom det"*.

Tidsbrist och uteblivna besked har bland annat orsakat att man på flera håll fått utesluta vissa idéer, främst har förslag som inte ansetts lika grundläggande för leveransen oftast fått ge vika. Respondent G uttrycker sig följande: *"Det har funnits otroligt många idéer och det är många av dem idéerna som man helt enkelt fått säga, det går inte för vi har inte fått besked. Sen har vi ju fått jobba väldigt mycket med flexibilitet att vi därmed får göra ett sätt nu och sen göra om efteråt"*. Frihet och inflytande i hur och när ens arbetsuppgifter skall utföras betraktas som ytterligare viktiga parametrar för att stimulera kunskapsspridningen. Respondent G uttrycker följande: *"Är du väldigt inramad i dina arbetsuppgifter och i vad du förväntas göra, så tror jag att man sätter en hel del hinder i vad som kan uppnås"*.

Incitament

Samtliga respondenter ansåg att det saknades incitament till att dela med sig av kunskap. Likväl uttrycktes det att incitament i vissa avseende kunde vara indirekt, exempelvis som att alla parter tjänade på om slutresultatet blev bästa möjliga. Att det inte finns specifika incitament till att dela med sig av kunskap inom projektet förklarades av respondent G: *"Det är väldigt få som jobbar i den här världen, som rutinmässigt jobbar och sen bara släpper. Det finns ju dem också, men väldigt många vill ju vara stolta över det man gör"*. Därmed ansåg respondent G att den egna nyfikenheten och intresset är en motivation till att vilja ta till sig nya kunskaper. Vidare upplever respondent G att många involverade personer i projektet uttrycker att

projekt upplevs som väldigt roligt och udda, genom att samhället uppmärksammar dess resultat. Detta förklaras av följande citat ifrån respondent G: *"Det i sig att projektet är så synligt, ger ju ett incitament till att många ska engagera sig. Kanske lite mer än vad man gör i ett vanligt standardprojekt"*. Hen anser därför att alla är glada och stolta över att vara med, så motivationen till att dela med sig är hög, och man sitter inte medvetet och håller inne på kunskaper. Respondent E förklarar att de personliga utvecklingsplanerna utgör ett incitament till att dela med sig av kunskap: *"Vi har ju personliga utvecklingsplaner allihopa och i min är det mycket kring den typen av mål att dela med sig och sprida. De är ju kopplade till min personliga utveckling och mitt bidrag till företaget"*. Några direkt ekonomiska incitament erbjuds dock inte, vilket respondent E i vissa fall hade önskat att det fanns.

4.2.4 Tema 4 – Strukturering

Kompetensutveckling

Hur mycket tid man ska lägga på egen kompetensutveckling är för respondent G ej definierat, men i deras organisation finns det uttalat att alla skall kompetensutvecklas varje år genom exempelvis kurser, seminarium och samarbeten. Upplägget om hur detta närmare skall ske är ej specificerat och respondent G hävdar: *"Jag har ingenting som begränsar mig egentligen, mer än mitt eget intresse och tid"*. Det är därför viktigt att kompetensutveckling prioriteras från företags sida. Att de uppmuntrar sina anställda till att ta sig tid till att lära sig och prova nya saker är viktigt. Respondent G menar att det annars är troligt att den anställda prioriterar bort sin egen kompetensutveckling om företaget inte anser att det är viktigt. Respondent F anser att företagsledningen är duktiga på att tillhandahålla medel för kompetensutveckling. Utbildningar inom försäljning och projektledning utgör exempel på kunskapsstärkande åtgärder, som ökar medarbetarnas förmåga att ständigt uppdatera sig inom kunskapsområdet. Inom projektet finns det dock ingen gemensam kompetensutvecklings plan för de involverade parterna.

Lärandets utformning

Att tillåta glädje i arbetet anses viktigt för att lyckas med kunskapsspridning. Det blir då mer motiverande och tillfredsställande att lära sig nya saker, vilket också gör att det känns meningsfullt i en större bemärkelse. Respondent G berättade: *"Att ha kul när man lär sig nya saker måste vara det ideala sättet"*. Vidare förklarar respondent G att den kunskap som hen burit med sig i huvudsak har kommit från uppgifter och utmaningar som antingen varit väldigt roliga eller otroligt jobbiga. Detta med anledning av att respondenten anser sig minnas dessa situationer i större utsträckning. Respondent G anser sig vara mottaglig för att ta emot kunskap via mer praktiska utbildningsutformningar, där man ges möjlighet att jobba med uppgiften. Ytterligare ett gångbart sätt att ta till sig kunskap uppges vara i workshopssammanhang, om dess konstellation är rätt. Att sitta still och försöka ta till sig kunskap via föreläsningar betraktas som mer utmanande och inte lika effektivt.

Respondent C anser att formatet i vilket kunskap förväntas överföras till andra är av betydelse. Att skapa plattformar där människor kan träffas och kommunicera via direktkontakt utgör en aspekt för kunskapsspridningen. Ytterligare aspekter är kunskapsformatet som får bäst effekt om en praktisk förankring, där människor ges möjlighet att göra, testa och laborera, kan åstadkommas. Hur bekväma medarbetarna känner sig i situationen anser respondent C också vara relevant för individens

mottaglighet, öppenhet och mod till ny kunskap. Vidare har också samtliga respondenter uttalat att ”görandet” är det sätt som de har lättast att ta till sig kunskap på. Att stimulera aktiviteter som i större utsträckning tillämpar praktiska moment anser de därav som önskvärt för att förbättra kunskapsöverföringen.

Säkerställande av kunskap

Respondenterna anser att projektet saknar struktur för att kontrollera att information och kunskap har överförts till de andra intressenterna. En gemensam kommunikationsplattform används för att sprida kunskap, men hur aktivt respektive part utnyttjar denna tjänst är oklart och respondent D betonar att det är upp till var och en att se till att man deltar och är aktiv. Vidare påpekar respondent D att man i projektet försöker bjuda in alla parter till möten för att därmed involvera alla. För att förbättra kunskapshanteringen i projektet tror respondent D att tydligare strukturering och systematisering skulle kunna vara bra för att öka spridningen av kunskap. Respondent A framhåller också att mycket av kunskapen aldrig dokumenteras: *”Nej, det är lurigt. Den största kunskapen sitter ju nämligen i människors huvud. Så den blir aldrig dokumenterad, det som istället hamnar dokumenterat är minnesanteckningar och liknande.”*

En återkommande uppfattning var den kring att det inte finns några strukturella kommunikationskanaler, utan att man tar kontakt med de personerna som man träffar och detta kunde även utgöra informella situationer. Fortsättningsvis anser respondent E att projektet till stor del saknar strukturella grunder: *”Vi har inget strukturerat sätt att hantera det på i projektet. Absolut inte! När det gäller övriga projekt, så hanterar vi det genom vitboksskrivning. Att man försöker skriva av sig vad är bra och mindre bra att tänka på. Vi har börjat med några staplande försök, men vi kommer att behöva bli bättre och mer systematiska på det”*. Respondent E menar även att man inte i direkta termer pratar om kunskapsdelning och att detta vanligtvis inte anses vara det primära, utan istället en indirekt effekt. Respondenten tror istället att detta beror på leveransfokus: *”Vi har inga forum där vi på ett strukturerat sätt pratar om kunskapsutbyte! Fokus är inte det, utan fokus är leveransen”*. Gällande hur kunskaper säkerställs inom projekt förklarar respondent A följande: *”Kontrollfrågor är viktigt. Då är det inte att jag frågar direkt om personen har fattat, utan att närma sig frågan på olika sätt och kontrollera om det har landat”*.

Administrativa uppgifter

En bakomliggande struktur ansågs vara central för att lyckas med kunskapshanteringen. Att kunna förenkla processer kring det administrativa arbetet ansågs även vara en faktor mot en mer effektiv kunskapshantering. Enligt respondent B är de administrativa uppgifterna ofta tidskrävande och behöver tydligare strukturer för att inte riskeras bli bortprioriterade eller placeras på ett fåtal individer: *”Ibland måste man stanna upp och göra de tråkiga administrativa sakerna för att komma framåt och det skulle vi kunna bli bättre på. För det är så tråkigt. Vi har inga sådana i gruppen tyvärr”*. Det har inte funnits någon uttalad administrativ struktur för att kunskapshanteringen, men mycket har handlat om att arrangera möten där folk kunnat träffa varandra för att prata om det som varit aktuellt för stunden. Respondent G berättar: *”Projektkontoret har ju varit sammanhållande i det här och hela tiden varit den som efterfrågat uppgifter ifrån respektive aktör”*.

Att kunskapshandling är kopplat till sammanställning, och som förhoppningsvis kommer att ske i slutfasen av projektet, beskriver respondent F. Fortsättningsvis förklarar respondenten följande problematik med kunskapshandlingen: *"Alla har så mycket att göra att man hinner liksom inte ta sig tid att dela kunskap. Det måste vara mer organiserat och jag tror att det kommer fångas upp innan vi klipper bandet. Så när vi är klara så kommer vi ha fångat upp det på något bra sätt, men löpande och successivt skulle man nog kunna bli bättre på det"*. För att försöka förbättra strukturen och samarbetet inom projekt, så anser respondent A, B och E att det hade underlättat om projekt istället hade drivits via en gemensam budget. Samtidigt anser samtliga att det båda har sina nackdelar och fördelar i att ha ett mer utpräglat samarbete istället och är inte helt övertygande om att en gemensam budget hade varit genomförbar.

4.2.5 Tema 5 – Tillgänglighet

Geografi & Tid

En utmärkande och återkommande faktor inom projektets kunskapshandling var den fysiska närheten. Detta understryker respondent B genom följande utlåtande: *"Det är betydligt mycket svårare att sprida kunskap till personer som sitter geografiskt långt bort och människor som man träffar varje dag. Det är en jättestor skillnad, främst en stor nivåskillnad i vad som går fram"*. Detta resonemang utvecklades till att missuppfattningar som uppstått enklare kunde lösas genom att träffas och på vis ha direktinteraktion vid förmedlandet till den mottagande individen. Respondent B ansåg att interaktionen byggde på ett ömsesidigt samspel och minskade risken för missuppfattningar: *"Om man bara skickar ut kunskapen som ett dokument, så blir det ganska mycket upp till tolkning"*. Slutligen var följande resonemang en avslutning till diskussionen: *"Geografiskt avstånd är helt avgörande och då behöver man inte komma långt bort, det behöver inte vara på en annan kontinent, bara om man exempelvis tar det här våningsplanet i jämförelse med en annan byggnad"*. Tid och utrymme är avgörande för att individen ska kunna ta till sig kunskap. Annars är det svårt att vara mottaglig för den. Respondent G berättar: *"Har man väldigt mycket att göra hela tiden, så har man väldigt svårt att tillgodose sig kunskap, för det man måste göra är att leverera"*.

Frekvens

Under denna faktor belystes det att missuppfattningar och luckor i frågeställningar lättare kunde korrigeras, då kunskapshandling skedde oftare. Därmed ansågs frekvensen av kunskapsöverföringen vara en bidragande faktor till att lyckas i det dagliga arbetet. Respondent B hade en åsikt om förekomsten av antalet möten som genomfördes: *"Om enbart ett stort möte anordnas. Då är det är inte många procent av åhörarna som tar till sig. Därmed krävs det att det är en ganska långtgående och ihållande relation för att man ska lyckas sprida kunskap"*.

Täta avstämningar både via mail och personliga möten behövs för att undvika missförstånd. Respondent D framhåller att mycket kommunikation krävs för att saker och ting inte skall kunna missförstås eller *"falla mellan stolarna"*. För att kunskapen verkligen ska få förankring och kunna vara långvarig behöver arbetet bakom kunskapshandling få löpa under en längre period. Detta för att processer inom det dagliga operativa arbetet behöver matchas in och kunna anpassas. Respondent E förklarar att för att kunskapshandling ska kunna bli framgångsrik, så är det viktigt att

det finns en kontinuerlig samverkan: *"Jag tror enda sättet att lyckas är att arbeta i en organisation och ständigt agera i den miljön"*. Detta förklarades som oerhört viktigt speciellt vid nya och relativt främmande förhållanden. Att kunskapshandlingen genom en iterativ förekomst skapar trygghet och gör att de anställda blir komfortabla med förväntningar och befogenheter.

Reflektion

Respondent G anser inte att de reflekterar kring kunskap och läroämnen på ett organiserat sätt och tycker att de kunde bli bättre på detta. Däremot berättar respondent G om att vissa ansatser görs enligt följande uttalande: *"Vi gör uppföljningar efter genomförda kundprojekt, så träffas vi inom projektgruppen och gör en uppföljning. Men då är vi av samma "sort" allihop, vilket innebär att då reflekterar man bara kring sitt eget arbetsområde mestadels och inte så mycket utanför det"*. Vid frågan om det upplevs finnas tid för reflektion svarar respondent A följande: *"Nej, det gör det inte. Tidsplanen har varit hysterisk hela tiden. Och det är klart att parterna har reflekterat vid flera tillfällen och så, men det har varit få strukturerade tillfällen för reflektion"*. Detta är även något som respondent F framhåller och anser även att intervjutillfället var relevant i just det avseendet: *"Inte direkt som vi gör nu. Så det är ju bra att ni här och påminner om att det är viktigt."*

4.3 Utmaningar i projektet

För att tydliggöra en bakomliggande problematik i arbetet med kunskapshandling, samt försöka bilda ett resultat kring examensarbetets andra frågeställning, presenterar följande avsnitt utmaningar i projektets befintliga arbetsprocess.

4.3.1 Nya arbetsformer

Kundperspektiv

På grund av att projektegenskaperna och affärsmodellen är förhållandevis nya finns det ingen på förhand angiven systematik. Inom projektet behöver man ständigt revidera sina förhållningssätt, vilket på många sätt är utmanande och komplext. Respondent B formulerar följande resonemang: *"Därmed är det en väldigt stor skillnad i vem vi ser som kund och hur vi pratar med dem!"*. Även respondent E anser att projektet innefattar nya arbetsformer och att detta ställer krav på andra sätt att skapa en gemensam målbild för alla intressenter: *"Vi försöker jämka ihop oss, så att projektet fortfarande innefattar arbetsformer som vi ursprungligen menade och att vi fortfarande når de målen som vi pratade om från början"*. Då flera parter jobbar med arbetsuppgifter som betraktas nya för alla, blir behovet att hjälpa varandra större. Detta gör att man måste vara mer inställd på att arbeta med saker utanför sitt tilldelade område. Respondent G uttrycker att projektets arbete innefattar jobb både innanför och utanför det egna kompetensområdet, vilket skiljer sig tydligt ifrån mer traditionella projekt. Fortsättningsvis menar respondent E också att synen på kunden har förändrats och att omställningen kring att bli mer offensiv i sitt säljarbete innefattar stora utmaningar. En träffande formulering kring detta var följande: *"Nu ska man mer definiera förfrågan själv"*.

Gemensam lösning

Till följd av att man upplevt ett behov av att förändra sin affärsstrategi till mer innovativ och allt mer övergå till att sälja lösningar för att bibehålla en hög konkurrenskraft, så har företaget förändrat sitt sätt att arbeta. Respondenterna D tror på projektets satsning och uttrycker: *"Det är nog så här man måste försöka jobba"*. Respondent E framhäver även att de nya arbetsformerna har påverkat att uppgiftsbeskrivningen är i många avseende mer problematisk. Detta kanske främst gällande att få olika parter att se en vinst i att erbjuda varandra hjälp: *"Utmaningen är nog ändå att få alla parter ombord och lite kopplat till att ha en tydlig uppgiftsbeskrivning av vem som gör vad i projektet, få alla att kliva ombord och tänka vad kan min organisation erbjuda?"* Att utforma en gemensam lösning när parterna har olika mål och visioner utgör en utmaning menar respondent C, som också anser att man måste respektera och ge ett visst utrymme för dessa skillnader.

Förståelse för aktörers processer

Respondent G framhåller att det för många funnits en stor utmaning i att förstå projektorganisationens vision och hur de olika parterna har behov av att strukturera sina processer. Missförstånd och frustration har uppstått till följd av att kunskap om parternas förutsättningar och olikheter har saknats. Sådant som anses självklart i vissa parters arbetssätt har orsakat att saker tagits för givet, vilket lett till frustration då ens förväntningar inte infriats. Respondent G berättade följande: *"Vi hade inte riktigt klart för oss hur beslut hade gått till och vi tog nu för givet att vissa saker redan var ordnade, som då inte var det. Det var inte förankrat det sätt som vi antog att saker och ting var. Det har gjort att rätt mycket saker har blivit baklängeshanterade här - att det först har gjorts och sedan få det förankrat. Det gör att det blir väldigt friktionsfyllda samtal emellanåt"*. Påståenden som *"Det är väl gjort på det här sättet"* har förekommit frekvent i projektet och parter har antagit väldigt mycket utifrån vad som verkar rimligt för dem, vilket har orsakat en del missförstånd enligt respondent G. Det faktum att flera parter utfört uppgifter på förhållandevis okänd mark har framtvingat ett iterativt arbetssätt, där man får prova och sedan urskilja konsekvenserna efteråt.

Aktörerna har olika spelregler att förhålla sig till och man ser en tydlig skillnad om man verkar kommunalt eller privat. Lagen om offentlig upphandling ställer bland annat krav på hur upphandling av produkter och tjänster skall hanteras, vilket bara utgör en av alla dimensioner som skiljer parterna åt. Dessa olikheter är nyttiga att ha kännedom om, för att kunna förstå respektive aktörs förutsättningar. Respondent D uttrycker: *"Genom det här projektet får vi en förståelse för hur andra aktörers beslutsprocesser ser ut"*. Därmed finns det en problematik kring att förstå olika aktörers intressen och begränsningar, då respektive parts verksamhet har helt olika förutsättningar att förhålla sig till. Att respondent D anser att det är viktigt att man etablerar en form av kommunikationskanal mellan parterna för att kunna ta till sig denna information synliggörs av följande uttalande: *"När man får deras värld förklarad för sig, så inser man att det är helt logiskt. För så fungerar deras process"*. Vidare hade projektet även stor förbättringspotential, då det resulterar i en större förståelse för nya perspektiv och problematik bakom de involverade parterna. Detta exemplifieras genom svar ifrån respondent B: *"Jag tror vi kommer att bli en mycket bättre leverantör för vi förstår mer av vad kunden faktiskt har för problem och möjligheter. Så om målet är ett effektivt system, då tror jag att alla i slutändan gynnas av att ha mera den här typen av samarbeten"*.

Leveransfokus

Projektet har hela tiden haft ett kompromisslöst och tydlig leveransdatum, vilket inte är lika vanligt för alla projekt menar respondent G. Respondenten menar att vanligtvis är ett projekt tilldelat ett visst antal timmar, men inte lika låst vid att levereras vid ett specifikt datum. Detta då man i regel är beroende av att få diverse besked från kunden för att kunna fortskrida, som själva blir ansvariga för förseningen om informationen inte lämnas. Slutleveransen har således gjort att man inte kan agera på det viset. Respondent A och E framhäver även att tidsschemat har varit oerhört pressat och att detta sedermera påverkat projektets fokus.

4.3.2 Relationen mellan intressenter

Kravställande

Att få nya typer av intressentnätverk att fungera på ett så bra sätt som möjligt, anses i många fall vara utmanande, främst gällande att utvecklingen måste bygga på ett konstruktivt tillvägagångssätt. Förhållandet mellan intressenterna beskrivs emellanåt av respondenterna som väldigt demokratiskt, vilket har gjort att det upplevts som svårt att ställa krav på involverade parter. Detta grundar sig i följande svar ifrån respondent B: *"Alla är partners, så det är ingen som bestämmer fullt ut och det är en stor utmaning"*. Att projekt involverar nya former av partnerskap är något som även respondent E anser är en stor utmaning: *"Varje part bidrar med det som de vill in till det här projektet och varje enhet har egen budget som ingen annan kan styra över. Utan det här är ett stort knytkalas, i princip"*. Likväl anser respondenterna att relationen mellan intressenterna skapar goda positiva förutsättningar, i att alla arbetade mot samma slutmål, och att samarbetet potentiellt ska utvecklas till ett partnerskap i framtiden.

Antalet intressenter

Respondent G menar att tack vare att många aktörer involveras i projektet gynnas kunskapsutbytet, då samarbete ger utrymme för att lära sig oväntade saker. Däremot finns det större risk att någon missas, då man vill dela med sig av kunskap. Alternativt blir parterna belastade med för mycket information, som de inte ens har någon glädje av. Projektkontoret som är en neutral part, har i detta sammanhang agerat spindeln i nätet och därmed varit av stor betydelse för hur samarbetet fungerat. Respondent G tror inte att samarbetet hade fungerat överhuvudtaget utan deras medverkan, då alla parter inte har en egen nytta av projektet. Då kunskapen om varandras restriktioner är begränsad, så sker *ad hoc*-lösningar mer frekvent, beroende på att det är svårt att förutse olika incidenter. Respondent D säger att: *"Det blir mer och mer att man fattar beslut i den takt det behövs för att vi skall nå det målet"*.

Intressentanalys

Många av de involverade parterna har kommit in sent och i vissa fall på ett mindre bra sätt på grund av att man inte gjort en ordentlig intressentanalys. Detta menar respondent G har sinkat projektets utveckling: *"Det tar lång tid när man inte har med sig alla aktörer från början och inte har förstått vilka aktörer man behöver ha med"*. Det har också gjort att flera parter som skulle behandla en viss uppgift kommit in mycket sent, varpå det inte har gått att få svar på vissa frågor förrän i ett mycket senare skede. Detta försvårar arbetet för de aktörer som har mer tidskrävande utmaningar att leverera. Respondent G berättar: *"Det handlar om att alla parter behöver hålla samma takt i det här"*. Enligt hen har flera parter tillfrågats väldigt sent

och förklarar fortsättningsvis: *"Det var väldigt många ursäktande samtal på väldigt hög nivå i bolagen innan detta reddes ut... men idag är det bra"*. Det var dock många som var väldigt frustrerade till och från under tiden på grund av den hanteringen. Respondenterna framhåller även att det är lätt att missa och inte förstå vilka aktörer man behöver prata med i ett komplext projekt. Dessutom har det uppstått många situationer, där man förutsätter att man råder över frågor som man inte ansvarar för själv. Därmed kan eventuella förändringar påverka andra aktörer på ett sätt som är svårt att på egen hand inse. Respondent G uttrycker följande: *"Det har varit mängder med sådana frågor när en aktör har velat göra en förändring och inte riktigt inser vilka andra som påverkas av förändringen"*.

Ansvar

I överensstämmelse med tidigare förklarade problematik kring samarbeten och nya arbetsformer, finns det en nära relaterad utmaning i att få involverade personer att ta ansvar och då kanske främst att vilja ta ansvar. Respondent D menar att det är viktigt att alla parter vill åt samma håll och att man har ett uttalat gemensamt mål. Detta är något som samtliga respondenterna även anser och att det är uppenbart tydligt att alla verkligen vill att projektet blir av. Drivkrafterna för varje aktör skiljer sig dock åt och ansvarsfördelningen är inte alltid lika tydlig, som i ett traditionellt projekt. Respondent D tycker att detta är något man kan bli bättre på men framhåller ändå att man lyckats behandla denna problematik successivt genom projektet: *"Det har gett sig under resans gång, att vissa saker trodde man kanske skulle lösas på ett visst sätt, men så blir det inte så av någon anledning. Och då har man fått hitta någon annan lösning"*. Respondent E menar även på att detta är en av de svåraste utmaningarna med projektet och förklarar att alla måste känna ansvar och en vilja bidra, vilket denne upplever har varit en uppfartsbacke under projektets gång. Detta menar respondent D även beror på att olika intressenter har olika förväntningar och syn på vad, hur och vilka uppgifter som behövs behandlas. Vidare menar respondent D att *"det finns inga tydliga svar om vem som ansvarar för vad"*.

4.4 Projektets kunskapshantering i praktiken

I följande resultatavsnitt presenteras en sammanfattande beskrivning av de arbetssätt där respondenterna beskrev att de rent praktiskt och uttalat arbetar med kunskapshantering. Därmed kan samtliga punkter vara relaterade till antingen projektet som helhet eller respondenternas centrala organisationer. Benämningen av arbetsformerna har anpassats efter deras beskrivning.

4.4.1 Mötesstrukturer

Månadsvisa heldagsmöten

För att säkerställa att kunskapen appliceras till rätt ändamål genomförs större planmässiga överläggningar. Karaktären på detta mötesformat är mer problemlösande. Under mötena dyker man djupare i olika frågeställningar och ser till att tillsammans försöka se över hur man bäst löser liknande problemsamlingar. Det sker även en granskning av den befintliga kunskapen då man kontrollerar att om något eventuellt saknas, detta resulterar i att man agerar mot att förbättra just det specifika området.

Veckovisa uppdateringsmöten

Som en del i det operativa arbetet genomförs möten varje vecka där anställda uppdaterar varandra. Framförallt var dessa möten med betoning mot beslut som anses vara kritiska eller avgörande. Mötena fungerar på så vis som uppföljning och säkring av att anställda uppdateras om hur man bäst löser svåra frågeställningar. Detta kan även återknytas till vad som tidigare genomförts av annan personal vid tidigare tillfällen.

Projektgruppsmöten

Inom projektet anordnades det möten där projektgruppens representanter samlades och uppdaterade samt diskuterade relevanta problem. Bland annat beskrev respondenterna att dessa projektmöten vanligtvis inleddes med jämlik turordning i talan, där respektive part fick chans att upplysa de andra om väsentliga kunskaper eller svårigheter.

Kommunikationsmöten

För att hålla alla intressenter uppdaterade och informerade kring relevanta aspekter avseende projektet upprättas regelbundna kommunikationsmöten. Under denna form av möten utförs kontinuerliga avstämningar för att föra processer framåt. Kommunikationsmöten innefattar att de anställda ska vara uppdaterade kring vad som är aktuellt för stunden. Därutöver sammanställs ingen djupare dokumentation än att det som behandlats formuleras till ett protokoll efter mötena.

Funktionsmöten

Forum där individer med likvärdiga arbetsuppgifter kommunicera med varandra utgör ett arbetssätt relaterat till kunskapshantering. Arbetssättet funktionsmöten uppgavs som en värdefull tillgång att ta del av andras erfarenheter för att bättre kunna prioritera vilka metoder och tillvägagångssätt som skall anammas. Enligt beskrivningen anordnades dessa tillfällen cirka sex gånger per år och i detta nätverk skulle man fortsättningsvis tipsa varandra om vilka aktiviteter och processer som fungerar bra.

4.4.2 Dokumentation

Protokoll

Projektet använder sig av flera olika typer av möten på olika nivåer, som tidigare nämnts, och en vanlig dokumentation ifrån dessa möten är protokoll. Respondenterna förklarade återkommande att kunskapen som delas via dessa möten dokumenteras i mötesprotokoll. Denna sammanställning består vanligtvis av ett standardiserat format och som färdigställs efter det att mötet genomförts. En mer djupgående beskrivning av denna dokumentation presenteras inte av respondenterna, mer än att den vanligtvis är väldigt formellt utformad.

Policydokument

Detta medel används för att spara kunskapen och försöka frikoppla kunskap ifrån individer och kan exempelvis utgöras av vitbokskrivning. Detta arbetssätt ska erbjuda en samlad helhetslösning kring vilken information som är central och att detta alltid presenteras på ett likvärdigt sätt. Policydokument kan även omnämnas som vitböcker och båda begreppen ska vara en teknisk dokumentation, där anställda sammanfattar mer generella idéer eller riktlinjer för ett specifikt arbetssätt eller ämnesområde. I

projektet beskrevs dokumentationen vara en del i alla viktiga beslut som fattas och därmed uppdateras tidigare bestämda parametrar i dokumentationen fortlöpande.

Lessons learned

I projektstyrningen beskrevs ett arbetssätt involvera begreppet *lessons learned*, där projektmedlemmar drar lärdomar ifrån projektet. Arbetsformen innefattades av att försöka dokumentera ned hur processen sköts och i ett slutligt skede av projektet bemöta de misstag som har uppstått. Utifrån *leassons learned* gäller det sedan att konsolidera lärdomar som finns ifrån övriga projekt, detta för att inte upprepa liknande felsteg i framtiden.

4.4.3 Utbildningsområden

Workshops

Aktiviteter i form av workshops är ett arbetssätt som företaget och projektet använder sig av för att skapa praktisk övning och skapa samarbetstillfällen mellan de partners som är involverade i projektet. Således är dessa aktiviteter avsedda att fånga upp nya kunskaper och utveckla att personalens kompetens breddas. Workshops är mer tydligt bestäms som ett arbetsmöte och denna typ av tillställningar beskrivs öka samspelet mellan de involverade individerna. Merparten av respondenterna menar att det är ett utmärkt tillfälle för att hjälpa varandra att komma på vad respektive part kan göra för att få omvärlden intresserad.

Utvecklingsplaner

För att behålla och utveckla medarbetare redogjorde respondenter att det genomförs årliga utvecklingssamtal med de anställda inom respektive aktör. Under dessa arbetstillfällen ges möjligheten för att uttrycka individuella utbildningsbehov och för att kunna stimulera sin personliga kompetensutveckling. I dessa utvecklingsplaner beskrivs fortsättningsvis vilka insatser som krävs av den anställde, respektive vilka förväntningar som ställs på företaget, för att den anställde ska kunna utvecklas i bästa möjliga mån. Hur formellt dessa utvecklingsplaner används inom kunskapshanteringsområdet beror enligt respondenterna på eget initiativ.

Föreläsningar

För att utveckla sin kompetens inom ett visst ämnesområde beskriver respondenter att det används föreläsningar. Föreläsningar involveras av att en muntlig genomgång, där de anställda får vara åhörare till en föreläsare. Därmed utgör föreläsaren en central roll och denne kan både vara externt och internt verksam, men sammantaget att föreläsarens presentation ska utveckla kunskapen bland de anställda och på vis utgöra en del i kunskapshanteringen.

4.4.4 Övriga plattformar

Styrgrupper

Ett sätt att försöka förmedla kunskap, samt utforma en övergripande styrning, är genom att det finns strukturerade styrgrupper. Dessa grupper ansvarar för att säkerställa att projekt, ifrån flera representerade områden, kontinuerligt redogör för sin utveckling. Därmed hanterar styrgruppen till stor del de prioriteringar och behov som ska spegla en företagsledning. I dessa konstellationer medverkar flera olika

företrädare för att informera och försöka ta del av nya kunskaper. Det erbjuds även möjligheten att adressera om det finns några problem som kräver ytterligare stöd.

Workspace

Detta arbetsverktyg beskrevs av respondenterna i ett bredare avseende och syftade till ett medel för att stödja organisationer gällande deras administrativa åtaganden. Begreppet *workspace* kunde både innefattas av ett digitalt eller fysiskt utrymme där information gällande företagsutveckling kompilerades. Dessa utrymnen kunde vara konstruerade på en mer begränsad och exkluderande utformning, vilket innebar projekt kan spara ner relevant information som behöriga projektmedlemmar med access kan få tillgång till. Anledningen till detta är för att information generellt är av den digniteten att den klassas som direkt känslig för affärsverksamheten. Avslutningsvis ansågs denna plattform utgöra en relation till kunskapshanteringen på grund av att den utgjorde en återkommande referens. Detta främst gällande hur respondenterna beskrev att de tog till sig nya kunskaper.

5 Analys

I följande avsnitt kommer examensarbetets analys att presenteras. Författandet utgår ifrån en innehållsanalys och kommer att kombinera resultat med teori. Avsnittet kommer följaktligen att ligga till grund för vidare bemötande av de två sista frågeställningar, som examensarbetet avser att besvara. Strukturen för avsnittet är indelad i en sammansättning likt resultatavsnittet.

5.1 Allmänt kring begreppsbildning

Indikationer från intervjuunderlaget tyder på att vissa företag inom projektet arbetar med kunskapshantering på ett mer indirekt sätt, där medarbetarna inte är lika medvetna om de faktorer som faktiskt används i syfte att stimulera kunskapsförvaltningen (se svar ifrån respondent E). Vidare betonade flera respondenter vikten av att förstå varför man gör på ett visst sätt, som en viktig parameter för att anamma en viss metod eller arbetssätt (se svar ifrån respondent B). Att det kan finnas en anledning att ytterligare utbilda sina medarbetare inom Knowledge Management, samt fatta tydliga strategiska beslut om hur detta område skall behandlas beskrevs av Sveiby (2015). Även Massingham (2014) diskuterar kunskapslösningar och hur det finns fördelar i att konceptualisera kring kunskapens natur. Därmed anser Massingham att det är fördelaktigt att öka insikten kring kunskapens komplexitet och att begreppsbildning är väsentligt. Vidare bedöms examensarbetets verkställande ha haft inverkan på respondenternas begreppsbildning. Detta eftersom en av intervjufrågorna var uppbyggd kring att respondenterna fritt fick abstrahera om kunskap. Inom konceptualisering ser författarna att det finns betydande förbättringspotential i det fortsatta arbetet med kunskapshantering, vilket grundar sig i att abstraktionssvaren ifrån respondenterna ligger på skiftande nivå.

5.2 Analys av Tema 1

Kultur

Enligt Sveiby (2015) utgör företagskulturen en central faktor för effekten av företagets kunskapshantering då den i stor utsträckning påverkar även andra parametrar. Interaktionsmöjligheterna pekas vidare ut som en faktor där företagskulturen blir särskilt påtaglig. Respondenterna uttalar sig övergripande positivt till den rådande kulturen och respondent B menar att det finns gott om utrymme för att säga vad man vill. Klimatet som upprättats inom projektet bedöms därav som god. Vidare beskrev respondenterna upplägget av projektmötena generellt som bra, där alla getts tillfälle att prata om det som respektive aktör ansåg sig vara i behov av. Dock menade flera respondenter att allt större delar av mötena fokuserat på extremt tekniska och detaljerade detaljer. Således ses detta som en indikation på att alla inte getts samma möjligheter att berätta vad man ansett sig behöva. Följaktligen finns det justeringar företaget kan vidta för att förbättra sina projektmöten.

I teoriavsnittet betonar Resig, Vorbeck och Mertins (2003) tre viktiga dimensioner gällande företagskulturens omfattning; (1) *Uppmuntran till lärande*, (2) *Autonoma ansträngningar stimuleras* och (3) *Felbeslut accepteras relativt ofta*. Gällande uppmuntran till lärande så berättade samtliga respondenter att de på olika sätt fick tillgång till kompetensutveckling från respektive företag. Strukturen, kraven och uppföljningen av i vilken omfattning de ägnade sig åt kunskapsbyggande aktiviteter varierade dock. Respondenter gav generellt sett intrycket av att detta enbart utfördes

när det istället fanns tid över. Detta är således något som alla företag bedöms kunna bli bättre på gällande strukturering och säkerställning av att alla medarbetare ger denna uppgift tillräckligt med utrymme. Flerparten respondenter lyfte däremot fram att företagskulturen och deras ledare uppmuntrade dem till att dela med sig av kunskap och ta hjälp av varandra, vilket ytterligare tyder på en positiv företagskultur. Beträffande huruvida företaget stimulerade autonoma ansträngningar anses betydligt mer svårt tolkat. Generellt upplevde inte någon respondent att det fanns något direkt incitament till detta, men uttryckte samtidigt att det fanns ett stort intresse av att leverera i tid. En anledning till detta var bland annat viljan och inställningen till att man själv vill göra ett bra jobb. Vidare ansåg några respondenter att de önskade att någon form av materiellt incitamentssystem infördes för att stimulera de autonoma ansträngningarna. Därav anses en djupare undersökning av hur ett eventuellt incitamentssystem skulle kunna utformas, som en relevant uppgift att undersöka. Den sista dimensionen som Resig, Vorbeck och Mertins (2003) lyfte fram var huruvida felbeslut accepteras relativt ofta. Responsen från respondenterna gällande detta var att de upplevde att de hade utrymme för att göra misstag, men att det även fanns en begränsning i hur mycket man fick göra fel. Förhållanden bedöms i detta avseende som mycket goda även om det på vissa håll kan finnas behov av tydligare restriktioner kring vilka medel som finns avsatta för mer laborativa ändamål.

Avslutningsvis framhöll merparten respondenter att arbetstempot var högt och att deadline som var satt skapade en stor stress. Vidare framhölls att arbetet i stor utsträckning präglades av ad hoc-lösningar och reaktiva arbetssätt. Denna typ av arbetssätt är något som Lindkvist (2001) ställer sig negativ till, i relation till hur detta påverkar kunskapsöverföringen. Således betraktas det som värdefullt om företaget kan införa mer strukturerade processer även i innovationsbyggande projektmiljöer.

Relationer

Att bygga upp nära relationer mellan involverade aktörer ansåg flera respondenter utgöra en förutsättning för att upprätta en god kommunikation (se svar ifrån respondent D). Mindre formella kontakter uppgavs vidare underlätta parternas sätt att kommunicera och dela med sig av kunskap till varandra. Att fysiskt träffa människor och lära känna varandra ansågs därav utgöra en förutsättning för att samarbetet skulle fungera. Dessa tankar får även stöd av vad som förespråkas av Lindkvist (2001), som uppger att kunskapsutbytet mellan parterna påverkas av de interaktionsmöjligheter som företaget erbjuder. Gällande hur väl relationer och samspel fungerar mellan medarbetarna uppges vidare företagskulturen vara av stor betydelse (Resig et al., 2003), vilken har varit desto svårare att bilda sig en tydlig uppfattning om i projektet. Det finns dock vissa tecken på att man inte lyckats bygga upp gemensamma värderingar och förhållningssätt mellan projektets alla parter i fullt så stor utsträckning som vore önskvärt avseende relationerna (se svar ifrån respondent G). Collison & Parcell (2004) förklarade även betydelsen av att använda sig av en oberoende part för att stimulera kunskapsutbytet mellan olika individer. Därav anses företagets beslut om att använda sig av en neutral part som gynnsamt, för att koordinera och hantera kommunikationen mellan aktörerna. Vidare har även flera respondenter påpekat att denna enhet varit avgörande för att få samarbetet mellan parterna att fungera överhuvudtaget (se svar ifrån respondent E). Däremot ansåg respondent G att företaget kunde ha varit bättre på att anordna gemensamma aktiviteter för att stimulera relationsuppbyggnaden mellan de involverade parterna. Davenport (1998) förklarade vidare att kunskapshanteringen även är i beroende av en

gemensam terminologi, som i sin tur är beroende av relationerna mellan individerna. Grundat i detta betraktas fler gemensamma aktiviteter stärka och förbättra relationsuppbyggnaden, som en central faktor för kunskapshanteringen.

Gemenskap

Att gemenskapen är ett medel och förmåga till att påverka kunskapshanteringen berördes både i teoriavsnittet och resultatdelen. Under teoriavsnittet främst gällande COP ifrån Dalkir (2011), där kunskapsforum till stor del byggs på att gemenskapen är god. Under introduktionen till kunskapshantering beskrevs även att denna till stor del beror på gemenskap och att integrationen mellan personal påverkar deras vilja till att dela med sig av kunskap till andra (Jianping & Huifang, 2010). Därför bedöms gemenskap vara en faktor som i allra högsta grad har verkan på kunskapshantering. Detta har även förklarats i resultatet ifrån den empiriska undersökningen, där respondenter beskrivit att deras delning av kunskap som beroende av gemenskapen inom projektet. Framförallt ansågs gemenskapen utgöra en del där det finns förbättringspotential (se svar respondent F). Att skapa en bättre förståelse för de olika parternas perspektiv skulle kunna komma att påverka gemenskapen och således skapa bättre förutsättningar för en mer aktiv kunskapsdelning. Det specifika projektets gemenskap beskrivs aningen nyanserat och då både som bra och någorlunda splittrad. Det är samtidigt svårt att avgöra hur god gemenskapen är och i vilken utsträckning den påverkar kunskapshanteringen. Likväl betraktas gemenskap angränsa till många av de faktorerna som klassificerats under detta tema (Socialt) och relevanta för att kunskapshantering ska kunna etableras, samt få en positiv effekt. Följaktligen bör företag prioritera aktiviteter som stimulerar till en god gemenskap och sammanhållning mellan alla involverade parter.

Delaktighet

I den teoretiska referensramen beskrevs det som att en större sannolikhet för acceptans för kunskapshantering var kopplad till medarbetarnas delaktighet (Resig et al., 2003). Detta grundande sig i engagemang, därmed bedömdes delaktighet vara starkt knutet till engagemang. I examensarbetet resultatdel har delaktighet till stor del kretsat kring möten och att respondenterna återkommande omnämnt dessa som tillfällen då kunskapsdelning sker. Utifrån detta uppskattas delaktighet påverka kunskapshanteringen, men samtidigt svårt att bedöma dess relevans. Vidare är det även problematiskt att veta vilken inverkan denna faktor haft på projektets slutresultat. I och med detta är delaktigheten snarare en bakomliggande mekanism som angränsar till flera faktorer, exempelvis motivation. Därför anser författarna att delaktighet till stor del relateras till inre motivation, som resulterar i att aktiviteten i sig är motivationsdrivande (Resig et al., 2003).

Kommunikation

Respondenterna uppgav att nyttan för alla involverade parter inte var lika stor och i vissa fall var det även svårt att se hur projektet skulle kunna betala tillbaka sig ur ett längre perspektiv (se svar ifrån respondent G), därav har engagemanget och medverkan från respektive part varierat. Vidare har även detta påverkat i vilken utsträckning som kommunikationen fungerat mellan parterna. Denna process anger vissa respondenter kunde ha skett på ett mer passande sätt, även om det idag är en problematik som retts ut, och man upplever att alla nu är positivt inställda till projektet. Återigen påvisar det teoretiska underlaget vikten av en god företagskultur och företagets förmåga att skapa en atmosfär, där alla känner sig involverade och betydelsefulla utgöra en viktig faktor (Sveiby, 2015). Överlag menar respondenterna

dock att det har varit lätt att få tag på berörda individer i projektet. Därmed betraktas denna del av kommunikationen ha fungerat väl. Däremot finns det tillfällen då kunskap ej har spritts vidare till alla parter som haft glädje av den. Detta på grund av att man inte haft vetskap om vem eller vilka som påverkats av olika beslut. Kunskap som vidare har betraktats som självklar eller som man inte varit medveten om har likaså den varit svår att dela (se svar ifrån respondent G). Att arbeta fram en standard och struktur över vad och till vem som kunskap skall kommuniceras till, anser författarna därför vara av betydelse i samband med denna typ av samarbete.

Gemensamt språkbruk

Flera respondenter påvisar att det funnits en svårighet i att få grepp om vem som skulle göra vad, vilket ledde till mycket frustration och missförstånd. Ju mer parterna har lärt känna varandra under projektets gång har det även blivit tydligt att de haft väldigt skilda förväntningar på varandra, vilket man inledningsvis missade att diskutera på grund av att man antog att man förstått (se svar ifrån respondent G). Under denna tid utgjorde projektkontoret en särskilt viktig funktion beträffande att förklara och kommunicera information på ett begripligt sätt mellan aktörerna. Under avsnittet i benchmarking beskrev Collison & Parcell (2004) att det finns fördelar i att tillämpa resultatindikationer inom kunskapshandling. Detta kan givetvis relateras till mer generella förväntningar och resultat. Då flera olika parter inom flera typer av näringsgrenar förväntas samarbeta är det inte konstigt att språkbruket skiljer sig åt. I detta projekt har det främst rört sig om skilda fackspråk, förkortningar och förutsättningar, som försvårat kontakten. North & Kumta (2014) beskrev även problematiken i att införa integrerade nyckeltal mellan kunskapshandling och mer allmänna arbetsprocesser. Därför anser författarna att gemensamt språkbruk är en faktor för kunskapshandling och som kan påverkas genom att försöka utforma enhetliga kunskapshandlingsnyckeltal, där alla involverade kan känna en trygghet i att de förstår varandra och vad som förväntas av varje part.

5.3 Analys av Tema 2

Inställning

Respondenterna är övertygade om att individens inställning påverkar kunskapshandlingen och menar bland annat att man individuellt måste söka efter kunskap för att hitta den. Att förvänta sig att människor kommer och berättar saker spontant är således ingenting att räkna med. Därmed bedömer författarna att inställning är en faktor i kunskapshandlingen. Möjligheten till påverkan av denna inställning behandlas under teoriavsnittet ledarskap, genom bland annat Dalkir (2011). Även Lindkvist (2001) beskriver att ledarna har stor inverkan på hur medarbetarna ser och prioriterar kunskapshandling. Ledarrollen måste alltså själv påvisa att ämnet är viktigt i flera avseenden, exempelvis genom att avsätta tid och resurser för detta ändamål. På företaget som studerats tycks ledarna vara duktiga på att uppmuntra de anställda till att dela med sig och samarbeta med varandra, men i hur stor utsträckning samma anda råder i projektet är inte lika självklart.

I den teoretiska referensramen lyfter bland annat Sveiby (2015) fram att ledarna bör ta sig an en ambassadörsroll. Där de själva agerar enligt företagets önskvärda värderingar för att stimulera till den företagskultur som företaget eftersträvar. Resig et al (2003) påvisar även att företagskulturen bland annat bör uppmuntra till lärande, premiera autonoma ansträngningar och utveckla ett klimat där felbeslut och misstag i

viss mån accepteras, för att kunskapshanteringen skall bli gynnsam. Individerna bör således uppmanas till att ta egna initiativ och beslut utan att skrämmas av tanken att misslyckas. Det blir följaktligen upp till ledarna att möjliggöra lämpligt utrymme för de anställda att fatta egna beslut genom att tilldela dem befogenheter och ansvar.

Lindkvist (2001) beskriver att det finns en risk i att inställningen kan kännetecknas av upprätthållande, där individer väljer att aktivt skydda sin kunskap ifrån andra. Detta är något som ingen av respondenterna beskriver vara aktuellt och följaktligen anser författarna att detta är ett gott tecken på att inställningen inom projektet är positiv för kunskapshanteringen.

Intresse

Projektet som studerats skiljer sig på flera sätt ifrån ett traditionellt projekt, anser merparten av respondenterna. Detta då det inte finns en tydlig slutkund och för att det är ett förhållandevis nytt och innovativt sätt att kombinera produkter och tjänster på (se stycke *Utmaningar i arbetet*). Vidare påtalar respondenterna också att det är ett väldigt synligt projekt som samhället hör och ser, vilket gör att drivkraften till att vara med är extra hög. Detta resonemang får stöd av teori ifrån Hackman & Oldman (1975) arbeteegenskapsmodell. Denna modell beskrivs under den teoretiska referensramen som motivationskopplad till att den anställda får kunskap om resultatet. Därför anser författarna att intresse är centralt för kunskapshanteringen och att det är väsentligt att framgångsresultat skall eftersträvas att synliggöras.

Intresset och individens egen nyfikenhet utgör en drivkraft för kunskapshanteringen enligt Resig et al (2003) och Lindkvist (2001) menar att man behöver en vilja för att kunna driva detta i projektet. Då flera företag har investerat stora summor i projektet utgör det ytterligare en drivkraft för att klara leverera vid den bestämda deadline, vilket vidare kan relateras till förklaringen av incitament enligt Resig et al (2003). Dessutom påtalade merparten av respondenterna att detta innovativa projekt automatiskt lockar människor som sätter stort värde i att få lära sig nya saker (se svar ifrån respondent G). Alltså borde företaget och projektet ha extra goda förutsättningar för att bygga upp sin kunskapsbank. Därför anser författarna att kunskapshanteringen kan utvecklas genom att skapa ett intresse bland de involverade och en nyfiken kring ämnesområdet.

Misslyckande tillåts

Respondenterna hävdar att det är viktigt med en företagskultur som tillåter att man ibland får misslyckas, gör bort sig och får briljera utan att uppfattningen påverkas negativt (se svar ifrån respondent B). Ett tryggt klimat där man känner tillit till varandra anses vidare vara viktigt i detta avseende. Däremot framhålls det att detta argument naturligtvis har en gräns, då det bedöms relativt, för i hur stor omfattning man kan tillåta ett misslyckande (se svar ifrån respondent F). Det sammantagna intrycket ifrån respondenterna har dock varit att de upplever att de får utrymme att dela sina åsikter.

Enligt Resig et al., (2003) är det viktigt att individer tillåts att misslyckas i sitt arbete, för att kunskapsutbytet mellan individer skall stimuleras och för att företagskulturen generera framgång inom kunskapshantering. Likväl kvarstår komplexiteten i att bedöma i vilken utsträckning som projektet ska tillåta misslyckanden och det anses fortsatt svårt att avgöra baserat på det befintliga empiriska underlaget. North & Kumta (2014) menar på att det finns risk att medarbetarna uppvisar en förskönad bild av misslyckanden, då de inte vill framstå i dåliga dager för sin arbetsgivare. Författarna

anser sammantaget att misslyckande tillåts kan betraktas som en viktig faktor för kunskapshantering. Dess inverkan på det specifika projektets kunskapshantering är dock svår att bedöma utifrån det empiriska underlaget. Däremot anses det vara generellt viktigt att företag avsätter särskilda medel för att medarbetarna skall ha utrymme att laborera och testa nya idéer. Tydliga regler och riktlinjer hur medarbetarna kan nyttja dessa medel bör då även formuleras.

Frustration

Flera respondenter påtalade att förväntningarna på varandra många gånger orsakat missförstånd och förseningar, då man antagit mycket baserat på sin egen bakgrund. Frustrationen har därför varit mycket hög emellanåt och projektkontoret har fått jobba mycket med att reda ut dessa situationer (se svar ifrån respondent A). Frustrationen har också uppstått till följd av att många aktörer fått ta sig an saker som egentligen inte är något som de gör, alternativt fått fatta beslut utifrån otillräckliga underlag. Detta resonemang kan kopplas till resultatavsnitten *Förståelse för aktörers processer* och *Leveransfokus*. Således har projektet många gånger drivits framåt på ett reaktivt sätt, där ad hoc-lösningar varit återkommande. I det teoretiska avsnittet kring företagskultur beskriver Lindkvist (2001) att detta arbetssätt ej är att föredra sett till kunskapsförvaltning, som kräver mer långsiktiga satsningar. Företagskulturer som fokuserar på mer kortsiktiga arbetsuppgifter tenderar att förlora kunskap i större utsträckning. Involverade personer kan därför ha haft allt för hög arbetsbelastning för att mäta med och således tvingats göra mer drastiska prioriteringar. Därav blir arbetet ostrukturerat och den tysta kunskapen, som kan iterativt förbättras, får inte samma möjlighet att fångas upp av individen. På det sätt som projektet valt att fokusera, med ett högt fokus mot att leverera produkterna till det utsatta leveransdatumet, tyder på att projektet hamnat i en situation där kortsiktiga uppgifter fått prioriteras. Hasanali et al. (2002) nyckelparametrar för COP berördes under teoriavsnittet och där beskrevs resurser som en central del. Detta går även att relatera till varför det saknas ett utpräglat forum för integrera grupper inom projektet och varför det upplevs finnas frustration gällande förståelse för varandra. En potentiell förbättring gällande frustrationen är att projektledare kontrollerar om projektmedlemmarna fullföljer uppgifter gällande spridning av kunskap (Resig et al., 2003). Tydligt utformade kravspecifikationer över vad varje aktör förväntas leverera tillsammans med frekventa avstämningar anses därför vara viktigt för kunskapshanteringen.

5.4 Analys av Tema 3

Ledarskap

Mycket av det dagliga operativa arbetet består av en gemensam ledning där varje part ansvarar för sina respektive områden. Respondenter beskriver att projektet saknar en ansvarig person för kunskapshanteringen. Vidare är det ingen som är en ambassadör eller tongivande person för att kunskap är centralt och på så vis inspireras inte heller andra inom projektet att reflektera över kunskapshantering. Merparten respondenter beskriver dock att deras chefer uppmuntrar dem till att utföra uppdraget på bästa sätt, samt dela med sig av sin kunskap. Detta genom att ta hjälp av varandra inom projektet. Under avsnittet ledarskap i den teoretiska referensramen beskriver Dalkir (2011) relevansen av vad som ska premieras och att detta initiativ till stor del beror på vad ledarna anser vara värdefullt. Därmed skulle ett tydligare ledarskap, med betoning på kunskapshantering, påverka vilka aktiviteter som uppmuntras och på så vis skapa

bättre förutsättningar för kunskapshandling (Resig et al., 2003). Grundat i detta resonemang finns det starka indikationer på att det saknas utpräglade ledarskapsinitiativ gällande kunskapshandling i projektet. I detta avseende bör företaget förtydliga och betona relevansen av kunskapshandlingen i ett ledarskapsperspektiv.

Gällande förhållandet mellan makt och kunskap, som behandlas närmare i den teoretiska referensramen av Jayasingam et al. (2009), är projektets korrelation inte uppenbart framträdande. Ingen av respondenterna i den empiriska insamlingen talade om makt. Försättningsvis är svårt att bedöma en maktskildring i detta projekt angående de parametrar som Jayasingam et al. (2009) nämner. Dock betraktas det relevant att ledare inom projektet erhåller en bättre uppfattning och starkare vetskap kring kunskapshandling. Detta för att generera bättre förutsättningar för dem att kunna anförtros med mer expertismakt i sina roller. Resig et al (2003) framhåller vidare att karaktärsdrag som förtroende och tillit är viktiga för att utforma ledarskapet på ett sådant sätt att anställda självständigt kan ta egna initiativ inom kunskapshandling. Därför bedöms ett uttalat ledarskapsengagemang inom kunskapshandling som värdefullt gällande kunskapsförvaltningens trovärdighet.

För att skapa ett tydligare förhållningssätt mot examensarbetets frågeställningar värderas försättningsvis ledarskapet som en central faktor för kunskapshandling. Detta eftersom det teoretiska underlaget starkt framhåller dess relevans och för att merparten respondenter påtalat att deras chefer uppmuntran utgjort en viktig del för att uppmuntra dem till att dela med sig av sin kunskap. Däremot har respondenterna även belyst tydliga brister i ledarskapet sett till ledarnas förmåga att på en bredare front stimulera kunskapshandlingen inom projektet. Därav anses det vara viktigt att företaget strukturerar och säkerställer ledarskapets inflytande på kunskapsområdet i fler sammanhang.

Kontinuerliga team

Respondenter har framfört att uppdragsgivaren har upprättat särskilda styrgrupper som aktivt påverkar åtgärder i projektet. Styrgruppernas sammansättning i stort är den samma, då gruppen tar sig an nya uppgifter och detta med syfte att sprida och tillskansa sig ny kunskap i större omfattning. Enligt Prencipe & Tell (2001) är individen många gånger kunskapsbärare för både explicit, men framför allt implicit kunskap, vilket gör att ett enkelt sätt att sprida kunskap blir att förflytta dessa individer till den plats kunskapen efterfrågas (Sveiby, 2015). Att systematiskt arbeta på ett sådant sätt är emellertid ett risktagande från företags sida som inte själva gör anspråk på den implicita kunskapen. Följaktligen riskerar företaget förlora kunskapen den dagen medarbetaren väljer att gå vidare (Sveiby, 2015). Vidare menar Sveiby (2015) att kunskap är en form av färskvara, detta då omgivningen och människor ständigt förändras. Därför blir det viktigt med en kontinuitet gällande arbetsgrupper eftersom stora ansträngningar till att försöka dokumentera och spara kunskap ofta blir problematiskt. Av naturliga orsaker är det dock ej möjligt att fullständigt bibehålla samma gruppering då personer av olika anledningar tillslut lämnar gruppen. Därav bedöms relativt kontinuerliga team, där nya individer successivt introduceras i gruppen, som mest gynnsamt för kunskapshandlingen och företaget förmåga att fortplanta kunskapen.

Tydligt syfte

Ett tydligt syfte är en faktor som flera respondenter angav som centralt för kunskapshanteringen. Fortsättningsvis ansåg bland annat respondent E att projektets framgång hade ökat med ett skarpare syfte och en tydligt definierad uppgift. Under det teoretiska avsnittet för kunskapshanteringsfaktorn motivation beskrevs Hackman & Oldman (1975) arbetsegenskapsmodell. I denna modell redogjordes det som motivationsökande att individen upplever arbetet som något meningsfullt eller utmanande. Därför anses ett tydligt syfte med projekt och kunskapshanteringen vara grundläggande för att individens ska känna motivation gällande sina arbetsuppgifter. Vidare beskriver Dorskocil & Smolikova (2012) det som vanligt förekommande att syften och mål med kunskapshanteringen sällan upprättas vid projektplanering. Detta kan även relateras till vad Pinto (2012) omnämner som milstolpsanalys, där upprättande av milstolpar kan motivera projektmedlemmar att fokusera på övriga framgångsfaktorer i projektet, än det slutgiltiga målet. Gällande milstolpar eller grindar är detta ett område vars relevans kan kopplas till ett tydligare syfte, samt en inverkan på kunskapshanteringen. Med hänsyn till vad respondent E beskrev kring kunskapshanteringens syftesformulering, och att denna tenderar att bli beroende av anställdas tidigare erfarenheter, konstateras att lägga resurser på att utforma ett tydligt syfte skulle gynna både framtida projekt och en framtida kunskapshantering.

Prioriteringar

I kontext av att uppdragsgivaren önskar leverera en helhetslösning, i termer av både produkter och tjänster, så har det gjorts prioritering av den karaktären att de mer produktbaserade beståndsdelarna fått större utrymme. Detta betraktar merparten av respondenterna som det viktigaste delarna att få till stånd före deadline, vilket det också finns förståelse för inom projektet. Ahern (2014) beskriver att liknande tendenser finns hos företag gällande kunskapshanteringen och menar på att det viktigaste resultatet blir att möta de uppsatta tekniska kraven för projektet. Baserat på detta anses prioriteringar utgöra en central aspekt för kunskapshanteringen, som följaktligen bör tas i beaktning i samband med projektplaneringen. Det har även tidigare beskrivits av Lindkvist (2001) som att arbetsuppgifter med bristande prioritet till stor del handlar om förväntningar ifrån andra individer. Denna analys kan fortsättningsvis även sammankopplas med Massinghams (2014) argument om att anställda ständigt försöker prioritera vilken typ av kunskap den vill vara öppna med. I det empiriska underlaget skildrar respondenterna att det finns en viss restriktion gällande att vara transparent med affärshemligheter. Utifrån dessa resonemang kan medvetenhet kring affärshemligheter hämma kunskapshanteringen i projektet. Det fortfarande viktigt att prioriteringen inte hamnar på en individuell nivå (Jianping & Huifang, 2010). Detta är något som omnämns som självorganisation och handlar sedermera om att anställda själva upplever att de måste ta ansvar för vilka prioriteringar som ska ske gällande kunskapshanteringen. Vad man istället menar är viktigt är att organisationen eller projektet anger lättuppfattade ramar för vad som ska prioriteras inom kunskapshanteringsområdet.

Drivkrafter

Respondenterna beskrev återkommande att det inte fanns några materiella incitament gällande kunskapshanteringen i projektet. Istället ansågs det finnas incitament i form av stolthet och en eggelse till att vara en del av ett synligt och uppmärksammat projekt. Därmed blev involveringen och intresset för att genomföra projekt starkt. Att fokusera mer på mänskliga drivkrafter, vars samband är kopplat till inre motivation, i motsats till finansiella eller yttre motivation, är något som beskrevs i teoriavsnittet av

bland annat Resig et al (2003). Vidare redogjorde Resig et al (2003) för att ekonomiska incitament inte bör överskattas som medel för att inom kunskapshantering öka dess motivation. Framförallt påstods det vara svårt att genomföra ekonomiska incitament inom kunskapshanteringens ämnesområden. Att försöka visualisera och framhäva resultatet bedömdes som ett bättre tillvägagångssätt för att få personal att arbeta med kunskapshantering (Resig et al., 2003).

Att det samtidigt finns ett värde av tyst kunskap, som skapas genom drivkrafter då medarbetarna trivs och känner tillit till företaget uttryckets av (Sveiby, 2015). Därför menar författarna på att förståelse för att drivkrafter inom kunskapshantering är centralt för ett fortsatt arbete. Hur en potentiell utformning kring dessa drivkrafter ska utformas är fortsatt komplext, men författarna anser likväl att immateriella incitament skulle kunna ligga till grund för resultatmässiga ersättningar. Dessa behöver således inte vara formellt förankrade, utan kan skapas inom det egna projektet som en extra drivkraft till att vilja dela med sig av kunskap. Fortsättningsvis skulle en sådan konstellation kunna vara karriärsinriktade komplimanger/rekommendationer eller synliga former av uppskattning. Resig et al (2003) framhåller även att det måste finnas en inre motivation till att arbeta med kunskapshantering. Därför anser författarna att det gäller att skapa en glädje och lust gentemot arbetsinsatser inom detta område. Det specifika projektet kan således pröva påverka projektmedlemmarna till att förknippa dessa arbetsmoment som utvecklande i sig och därmed försöka göra intryck på den inre motivationen.

5.5 Analys av Tema 4

Kompetensutveckling

Respondenterna uttryckte kompetensutveckling som viktig parameter för kunskapshanteringen. Kompetensutvecklingen beskrevs som en möjlighet att utveckla sitt kunnande och ansågs även påverka engagemanget till lärande i allmänhet. Bland annat nämns detta område i avsnittet *Hur projektet i praktiken arbetar med kunskapshantering* och här beskrivs det som en del i anställdas personliga utvecklingsplaner. Att personifierad kunskap, som är starkt kopplad till individen, är centralt fastslår Sveiby (2015) och menar fortsättningsvis att detta område tyvärr ofta underskattas. Således bedöms kompetensutveckling och möjligheten till utbildning som oerhört betydande för kunskapshantering. Sveiby (2015) framhåller även att kunskapshantering till stor del just handlar om att strategiskt sträva mot att medarbetarna ska besitta en hög kompetens och att det vore användbart för företag att tänka i "växttermer". Det är också viktigt att poängtera att det finns problematik kring kodifiering av kunskap som finns lagrad i medarbetarna och främst gällande tyst kunskap (Prencipe & Tell, 2001., Sveiby, 2015). Enligt dessa forskare är det just den tysta kunskapen som är svår att överföra eller lagra i ett annat format än i människan. Därför anser Sveiby (2015) att en central aspekt hos företag är att sträva efter att behålla och utveckla sina medarbetare. Vidare lyfter Ekambaram & Johansen (2011) även upp att direktinteraktion är centralt och att människor ska erbjudas möjlighet i att fysiskt lära sig av varandra. Att bättre kunna lära sig ifrån andra anställda, öka kvaliteten inom det egna företaget samt utveckla en bild av vilka svagheter/styrkor som man som individ har omnämner Doskocil & Smolikova, (2012) som självutvärdering. Att samtliga sju respondenter har beskrivit möjligheten till kompetens-

utveckling som stor anser författarna därför vara gynnsamt för projektet beträffande kunskapshanteringen.

Lärandets utformning

Respondenterna i examensarbetet har huvudsakligen uttryckt en uppfattning till att de lär sig lättast genom att praktiskt få arbeta med ett problem. Under teoriavsnittet *Implicit & Personifierad kunskap* framförde Sveiby (2015) en definition av begreppet ”know how”. Detta angavs kortfattat som motoriska färdigheter såsom tekniken för hur en individ lär sig förmågan att cykla. Vidare menar Sveiby (2015) att störst värde av kunskapen ”know how” skapas genom att försäkra sig om att medarbetare trivs, för att se till att öka deras vilja till att dela med sig av sin kunskap till andra. Företaget bör således satsa vidare på praktiska problemlösningar, som involverar aktiva moment, där medarbetarna själva får laborera, testa och reflektera i projektet. Detta kan exempelvis vara i form av fler workshops- och teambuildingsevent. En av respondenterna uttryckte ett hinder mot mer traditionella lärandesituationer, såsom föreläsningar och studerande. Detta då respondenten ansåg sig mindre mottaglig för kunskap på grund av rastlöshet, brist på tålmod, koncentrationssvårigheter och andra stress relaterande faktorer. Fortsättningsvis uttryckte även en annan respondent att presentationen och formen för den nya kunskapen är oerhört viktig. Där denna menade att för att kunskapen skulle betraktas som intressant, behövde den vara enkelt utformande och lättkonsumerad. Detta bör liknande projekt ta i beaktning gällande lärandets utformning och sedermera i förståelsen för kunskapshantering. Således bedöms det viktigt att främja kunskapshantering genom att frigöra tid och resurser för kunskapsaktiviteter, samt se till att anpassa dessa efter projektgruppens behov.

Säkerställande av kunskap

Att tillvarata och förvalta kunskaper är något som respondenterna anser att projektet saknar struktur för. I dagsläget är ett medel för att säkerställa kunskap via en gemensam kommunikationsplattform, som dessvärre används i begränsad utsträckning för att sprida kunskap. Vad respondenterna beskriver är även att reflektion och inställningen till lärdomar kretsar kring eftertanke och ett efterskede. Därmed anser författarna att projektmedlemmarna inriktar sig mot att säkerställande av kunskap betraktas vara en process som företrädesvis sker i projektets avslutningsfas. Detta är följaktligen något som den teoretiska referensramen bemöter med managementverktyget After Action Review (Collison & Parcell, 2004). Vidare bedöms verktyget vara fördelaktig genom dess enkla och korta genomförande och är ett strukturerat tillvägagångssätt för att fånga upp kunskaper i ett pågående skede. Fortsättningsvis har den teoretiska referensramen beskrivit begreppet Not Invented Here (NIH) av Lindkvist (2001) och denna effekt grundar sig i ett motstånd till att använda sig av kunskaper som ej skapats arbetsgruppen. Därför blir det än viktigare att se till att strukturella åtgärder mot att säkerställa kunskaper bygger på en gemensam inflytelsegrad och således behöver arbetsverktyg inkludera hela projektgruppen. Komplexiteten kring att frikoppla kunskap ifrån individer och sedan förvalta dem inom den egna organisationen är något som både Prencipe & Tell (2001) och Sveiby (2015) klarlägger. Framförallt är det centralt att ha en förståelse för att den kodifierade kunskapen i många avseende är svår att framkalla. Därmed blir det även svårt att försöka konkretisera medel för att säkerställa kunskaper och detta är något som författarna anser vara viktigt att förmedla till arbeten med kunskapshantering inom projektverksamhet.

Administrativa uppgifter

Att arbetsuppgifter som är relaterade till kunskapshandling kan betraktas som administrativt belastande och extra mödosamma är ett resonemang som beskrivs av Resig et al., 2003. Förklaringen i detta är att anställda uttrycker kunskapshandlingsaktiviteter som icke värdeskapande och tenderar att prioritera andra typer av administrativa uppgifter. Fortsättningsvis anser Resig et al (2003) att aktiviteter som tydligt är inriktade mot främjande av kunskapshandling ska försöka integreras i det dagliga arbetet. Därmed ska inte arbetsuppgifter nödvändigtvis omnämnas som direkt "kunskapshandlingsinriktade", för att på så vis inte skapa en negativ association till extraarbete. Att respondenterna beskriver administrativa uppgifterna som tidskrävande och behöver tydligare strukturer behandlas i det empiriska underlaget. Respondenterna beskrev således en liknande risk för dessa uppgifter kunde bli bortprioriterade eller placeras på ett fåtal individer. Att kunskapshandling förknippas med sammanställning och dokumentation är även en tanke som presenteras av Resig et al (2003). Med anledning av detta är det angeläget att särskilja kunskapshandling från rent administrativa uppgifter och på så sätt göra ämnet mer attraktivt och tilltalande.

5.6 Analys av Tema 5

Geografi & Tid

Att fysisk närhet är centralt för kunskapshandling har både berörts i teoriavsnitt av Lindkvist (2001) och i resultatavsnittet ifrån respondent B. Sammantaget beskrivs denna faktor vara avgörande i att skapa fördelaktiga förutsättningar för kunskapshandlingen. Detta samtalandes det även om vid intervjutillfällena och respondenterna lyfte upp tid och geografisk närhet som ytterst viktigt för att någon form av kunskapshandling skulle fungera. Att således minska rumsliga klyftor i de situationer då kunskapsöverföring eftersträvas utgör en relevant faktor för att öka resultatet. Stora geografiska separationer gör att även medarbetarnas kommunikationsförmåga blir direkt begränsad (Lindkvist, 2001). Kommunikation kopplat till kunskapshandlingen beskrivs närmare av Massingham (2014), som betonar att en god kommunikationsförmåga förutsätter närhet mellan avsändare och mottagare, samt en riktad uppmärksamhet. Utifrån detta resonemang bedöms det geografiska avståndet mellan aktörer, som avses samarbeta eller utbyta kunskap med varandra, vara av betydelse. Desto större avstånd ju svårare bedöms processer kring kunskapshandling bli. Då fallstudiet bygger på flera olika aktörer i projektet blir detta en stor utmaning att försöka behärska och avslutningsvis är den rumsliga närheten en faktor som kommande projekt behöver ta ställning till. Att etablera ett projektkontor som knyter samman parterna, som i detta fall gjorts, kanske inte räcker hela vägen. Kanske den gemensamma projektarenan skulle behöva aktiveras och bli en mer levande plats där fler aktörer i större utstäckning utgår ifrån gällande samarbetet.

Frekvens

Ofta återkommande kunskapsutbyten via mail och olika mötesstrukturer ansåg samtliga respondenter vara viktigt för att lyckas med kunskapsöverföringen. Detta både för att ta till sig kunskap men också för att göra korrekta tolkningar och således undvika missförstånd. Respondent G ansåg att merparten av missförstånden som uppdragats i projektet berott på att man felaktigt antagit och påstått många saker. Vidare menade Respondent A att man många gånger trott att man förstått, men att det senare visat sig att man dragit förhastade slutsatser på grund av att det var svårt att

förstå andra aktörers arbetsprocesser. Doskocil & Smolikova (2012) förklarar att tyst kunskap är starkt kopplad till individens beteende och föreställningar, vilket kan förklara risken att individer gör felaktiga tolkningar. Med anledning av detta anses det viktigt att försöka upprätta iteraerande arbetssätt som genererar fler möjligheter för individen att ta till sig kunskapen på. Vidare framhåller Pinto (2012) att misstag upprepas till följd av avsaknaden av tydliga milstolpsformuleringar. Frekventa avstämningar där projektet status i olika avseende kontrolleras bedöms därav vara av betydelse för kvalitén av kunskapsutbytet.

Reflektion

Lindkvist (2001) framhåller reflektion som ett värdefullt inslag för att ta till sig av nya lärdomar, men påvisar också att det sällan ges något större utrymme för denna typ av kunskapsbyggande aktiviteter i projekt. Denna bild stämmer även väl överens med respondenternas beskrivning, där samtliga uttrycker att det inte funnit någon direkt strukturerad tid för detta ändamål. I detta avseende finns det därför goda skäl att företagen ser över sina riktlinjer kring hur denna aspekt behandlas i sina projektplaner. Att avsätta tid för reflektion betraktas vidare värdefullt både för det pågående projektet och för framtida kunskapsförvaltning till nya projekt.

I teoriavsnittet framhålls Collison & Parcell (2014) syn på reflektion, vilka menar att företag generellt är oerhört obenäga att dra nytta ifrån sina erfarenheter. Här anges vidare avslutsreflektioner eller *Lessons Learned* som ett medel för eftertanke i slutstadiet av projekt. Detta är också en metod som flertalet respondenter uttalat att de kommer genomföra efter leveransen av projektet.

5.7 Sammanställning av analys

I följande stycke presenteras en sammantagen jämförelse över skillnader och likheter mellan den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen. Parametrarna inom avsnittet har grupperats efter positiva, hämmande och obehandlade, som avser återspegla projektets nuvarande tillstånd. Detta efter uppdragsgivarens angivelser och som ett underlag för en slutlig rekommendation.

5.7.1 Positiv effekt på kunskapshanteringen

Nedan presenteras de faktorer som projektet bedöms hantera på ett bra sätt i relation till kunskapshantering.

God företagskultur

Resig, Vorbeck och Mertins (2003) beskriver att uppmuntran till lärande är en dimension inom företagskulturen som främjar kunskapshantering. Denna tankegång lyfte majoriteten av respondenter fram och menade på att företagskulturen uppmuntrade dem till att dela med sig av kunskap och ta hjälp av varandra.

Bra med oberoende part

Collison & Parcell (2004) förklarade det som framgångsrikt att använda sig av en oberoende part för att stimulera kunskapsutbytet mellan olika individer. Att projektet använts sig av ett koordinerande funktion i form av ett projektkontor anses därmed fördelaktigt. Att använda sig av en neutral part inom kunskapshantering bedöms gynnsamt och tillråds ifrån den teoretiska referensramen.

Bra ledarskap

Ett tydligt ledarskap, där kunskapshantering prioriteras och uppmuntras genererar bra förutsättningar för uppnå en positiv effekt gällande kunskapshantering (Resig et al., 2003). Respondenterna i projektet ansåg att ledarskapet fungerade väl, däremot fanns det indikationer på att ledarna inte prioriterade kunskapshantering, sett till ett större perspektiv.

God kompetensutveckling

För att bibehålla en hög kompetens i företaget behöver medarbetarna få utrymme för att utveckla befintlig och ny kunskap (Sveiby, 2015). Samtliga respondenter kommenterade att det erbjöds kompetensutveckling och beskrev att möjligheten till detta som goda. Samtidigt var strukturerade initiativ baserade på ett personligt ansvar och inte alltid ett område som behövdes prioriteras.

Innovativ miljö skapar goda förutsättningar

Lindkvist (2001) förklarade att kunskapshantering påverkas till stor del av individens egen nyfikenhet och därmed utgör det personliga intresset för lärande en främjande faktor. Respondenterna i projektet beskrev att den nytänkande och innovativa projektmiljö engagerar människor som sätter stort värde i att få lära sig nya saker. Detta går i linje med Lindkvist resonemang och därför skapar projektets innovativa förhållning en positiv påverkan på kunskapshantering.

Prestigelös kunskapsdelning

I teoriavsnittet redogjorde Lindkvist (2001) för en negativ inverkan på kunskapshantering. Detta då inställningen bland de anställda kännetecknas av vidmakthållande, där individer väljer att aktivt skydda sin kunskap ifrån andra. Detta för att dra konkurrensmässiga fördelar och framstå som värdefull för projektet. Respondenterna beskriver att deras kunskapsdelning inte hämmas av denna typen av inställning, utan att samtliga projektmedlemmar vill bidra till en god utveckling.

Frekventa avstämningar

Att gemenskap och att integrationen mellan personal påverkar deras vilja till dela med sig av kunskap benämns av Jianping & Huifang (2010). Projektet har i dagsläget upprepade avstämningar och mötesstrukturer. Fortsättningsvis finns det gemensamma aktiviteter och detta är även fördelaktigt i att skapa en bättre förståelse för de olika parternas perspektiv.

5.7.2 Hämmande effekt på kunskapshantering

Nedan presenteras de faktorer som projektet bedöms hantera på ett mindre tillfredställande sätt i relation till kunskapshantering.

Vaga gemensamma målsättningar

Enligt Hackman & Oldman (1975) utgör ett tydligt mål en förutsättning för individen att uppleva sitt arbete meningsfullt. Flera respondenter påtalade att det var viktigt att man fick veta och förstod varför man skulle göra på ett visst sätt. Detta för att känna sig motiverad och lättare kunna ta till sig av kunskapen. Likväl förklarade respondenterna att det upplevdes saknas gemensamma målsättningar eller att dessa var svävande.

Obalanserade prioriteringar

Ahern (2014) menar att kunskapsaktiviteter ofta blir bortprioriterade, då de inte anses lika viktiga som produkten man avser leverera till kunden. Flera respondenter påtalade att det inte varit fokus på kunskap och att även tjänsteutvecklingen fått stå tillbaka för projektets produktbaserade detaljer. Reflektion är ett värdefullt inslag vid kunskapshantering, men Lindkvist (2001) menar det avsätts sällan tillräckligt med tid.

Hög tidspress

En påtaglig tidspress framhölls av respondenterna och att arbetstempot var ansträngt påverkade deras prioritering av eftertanke. Denna typ av arbetssätt är något som Lindkvist (2001) förklarar som negativ till gällande kunskapshantering.

Avsaknad av fortlöpande kunskapsförvaltning

Collison & Parcell (2004) omnämner managementverktyget After Action Review som fördelaktigt för att fånga upp kunskaper i ett pågående skede. Respondenterna menar dock att denna typ av verktyg ej tillämpas i projektet. Det finns inte heller någon person eller tydlig utarbetad struktur, som avsett hantera denna process i projektet.

Lite rumslig närhet

Lindkvist (2001) beskriver faktorn geografisk närhet som avgörande för kvaliteten av kunskapshantering. Likaså beskriver Massingham (2014) att närheten påverkar kommunikationsförmågan. Eftersom projektet består av olika parter med skilda arbetsplatser är den fysiska närheten mellan projektets medlemmar begränsad.

Tydligare struktur av kommunikation

Kunskap och kommunikation är starkt förknippade (Jianping & Huifang, 2010). Kommunikationen inom projektet betraktas inte alltid som självklar och respondenter beskrev det som svårt veta vilken kunskap det fanns behov av att förmedla. Vikten av att arbeta fram en plattform eller struktur över vad och till vem som kunskap skall kommuniceras beskrivs av Massingham (2014). Den teoretiska referensramen förespråkar därmed ett mer tydligt utformat kommunikationsflöde.

5.7.3 Obehandlad effekt på kunskapshantering

Nedan presenteras de faktorer som studien inte lyckats identifiera i projektet. Detta kan bero på att faktorerna inte behandlas överhuvudtaget eller att dessa faktorer inte har undersökts närmare i arbetet.

Gemensam mätning

Eftersom aktörerna inom projekt har bakgrundsmässiga skillnader visar resultat ifrån den empiriska studien att det finns skiljaktigheter mellan projektets fackspråk. North & Kumta (2014) förklarar att kunskapshantering hämmas av svårigheter i den typen av sammanhang. Fortsättningsvis har arbetet inte identifierat några allmänna överenskommelser eller mätningar riktat mot kunskapshantering.

Incitament

Resig et al (2003) framhåller även att det måste finnas en inre motivation till att arbeta med kunskapshantering och att ett medel för att uppnå detta är bestämda incitament. Någon typ av incitamentsystem, baserat på kunskapsdelning, har inte identifierats i projektets verksamhet.

Överföring av tyst kunskap

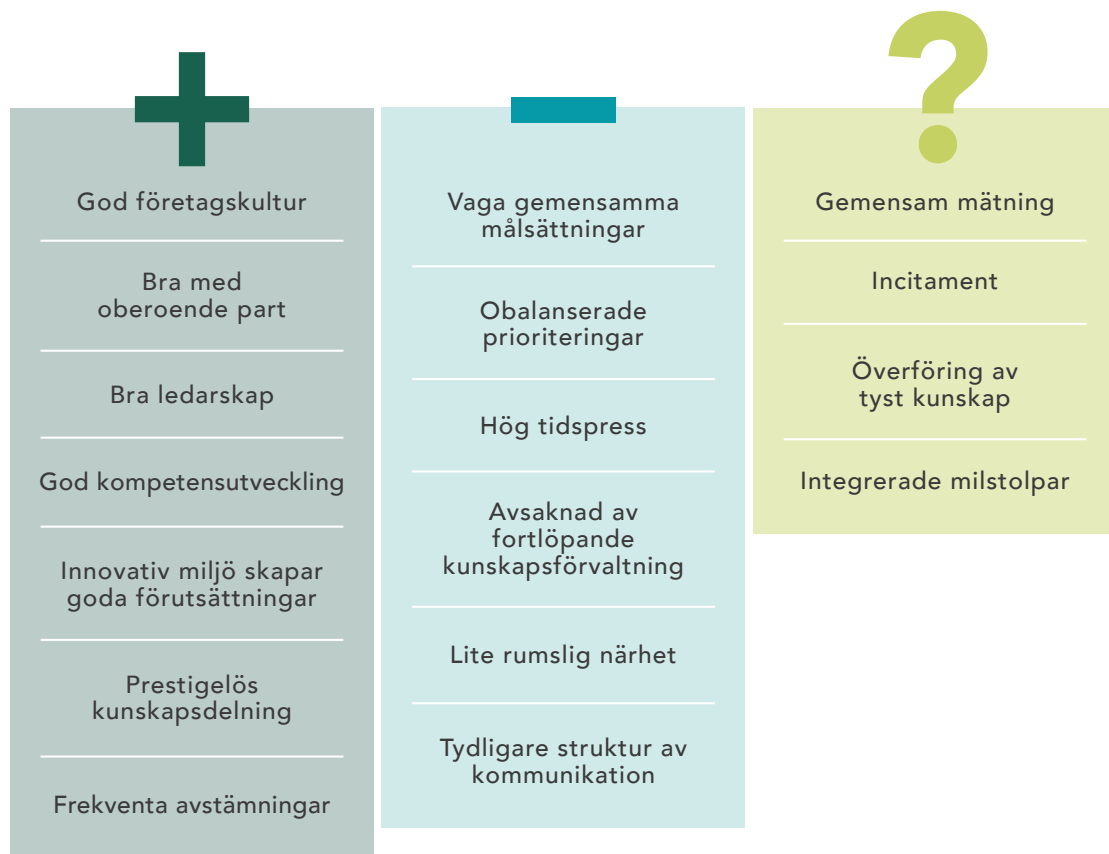
Merparten respondenter påvisade att de föredrog att lära sig ny kunskap genom att praktiskt tillämpa och testa nya färdigheter. Detta menar även Sveiby (2015) är ett viktigt och effektivt inslag för att sprida ”know how”, som vidare utgör en form av skicklighet hos individen. Undervisningsformer som i större utsträckning har en passiv natur, så som föreläsningar, ansåg Sveiby (2015) dessutom minst verkningsfulla. Avslutningsvis betraktas därför överföringen av tyst kunskap som komplex och svår att spåra i projektet.

Integrerade milstolpar

Pinto (2012) menade också att misstag och missförstånd utgjorde ett återkommande inslag då tydliga milstolpsformuleringar saknades. Att vidare försöka integrera dessa i kunskapshanteringen beskrevs av North & Kumta (2014). I studien av projektet uppmärksammades inga uttalade milstolpar eller grindar angående kunskapshanteringen.

5.7.4 Sammanställning av projektets kunskapshantering

Nedan presenteras en illustration av de effekter som bedöms vara; positiva, hämmande och obehandlade i projektets kunskapshantering (se figur 10)



Figur 10 – Sammanställning av projektets kunskapshanteringenligt författarna

6 Slutsats

I detta avsnitt besvaras examensarbetets samtliga frågeställningar. Följaktligen presenteras en summering av rapportens mest betydelsefulla delar. I slutsatsens struktur inkluderas även en anpassad rekommendation och ett förslag på vidare studier

6.1 Huvudsakliga slutsatser

I huvudsakliga slutsatser besvaras de tre frågeställningar som examensarbetet omfattar.

6.1.1 Slutsats av frågeställning 1

1. Vilka faktorer påverkar företags kunskapshantering inom projektverksamhet?

Figur 11 presenterar en teoretisk modell över de faktorer som har behandlats i examensarbetets teoretiska referensram. I den teoretiska modellen grupperas faktorerna in under organisationen, projektet, individen. Syftet med detta är att tydligare indikera på vilken nivå respektive faktor i huvudsak bör behandlas. Således illustrerar modellen den helhet av kunskapsstimulerande faktorer som är av betydelse för effekten av företagets kunskapshantering. För att ytterligare förenkla modellen har faktorerna uppdelats i strategiskt respektive operativt. Anledningen till detta är att synliggöra de mer konkreta och kortsiktiga faktorerna. En mer ingående beskrivning av matrisens samtliga beståndsdelar finns i teoriavsnittet. Detta hjälpmedel är följaktligen framtaget för att hjälpa företaget med sin kunskapshantering, men även för att besvara frågeställningen. Slutsatsen gällande de faktorer som påverkar företags kunskapshantering inom projektverksamhet är slutligen:



Figur 11 – Teoretisk modell över faktorer som påverkar kunskapshanteringen enligt författarna

6.1.2 Slutsats av frågeställning 2

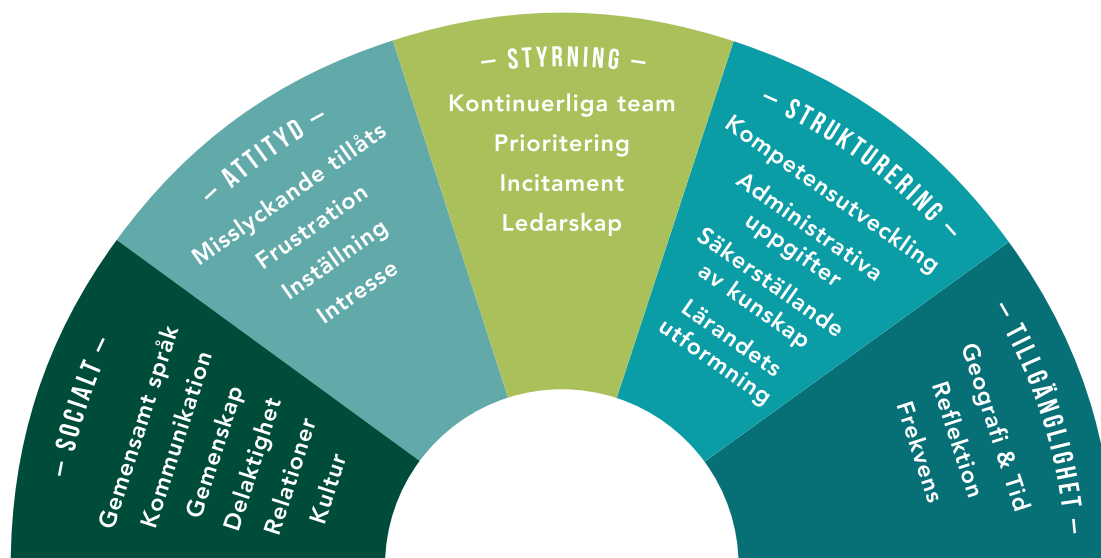
2. Hur ser projektets kunskapshantering ut i dagsläget och vilka faktorer anses som mest framträdande?

Under examensarbetets empiriska studie genomfördes en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerna intervjuer med projektmedlemmar. Således behandlas denna frågeställning främst under resultatavsnittet. För att koncentrera resultatet till en mer sammantagen slutsats kommer klagörandet av denna frågeställning att först presenteras som ett sammandrag av följande avsnitt: (1) *Utmaningar i projektet* och (2) *Verksamhetens arbetsformer relaterade till kunskapshantering* (se figur 12). Dessa illustrationer lyfter fram en sammantagen bild över vad respondenterna upplevt varit svårast att hantera i projektet, samt vilka arbetssätt de ansett att projektet använt sig av i sin kunskapshantering. Mer ingående förklaringar för respektive benämning finns att tillgå i examensarbetets resultatdel.

UTMANINGAR I PROJEKTET	KUNSKAPSHANtering I PRAKTIKEN
Nya arbetsformer Relationen mellan intressenter	Mötesstrukturer Dokumentation Utbildningsområde Övriga plattformar

Figur 12 – Projektets arbetssätt och utmaningar i dagsläget enligt författarna

De faktorer som respondenterna angav som relevanta i sin beskrivning av kunskapshandlingen sammanfattas i figur 13. Dessa faktorer har kategoriserats in i teman och beskrivs mer uttömmande under examensarbetets resultatavsnittet *Faktorer för kunskapshantering*. Slutsatsen för vilka faktorer som anses mest framträdande inom projektets kunskapshantering är följande:

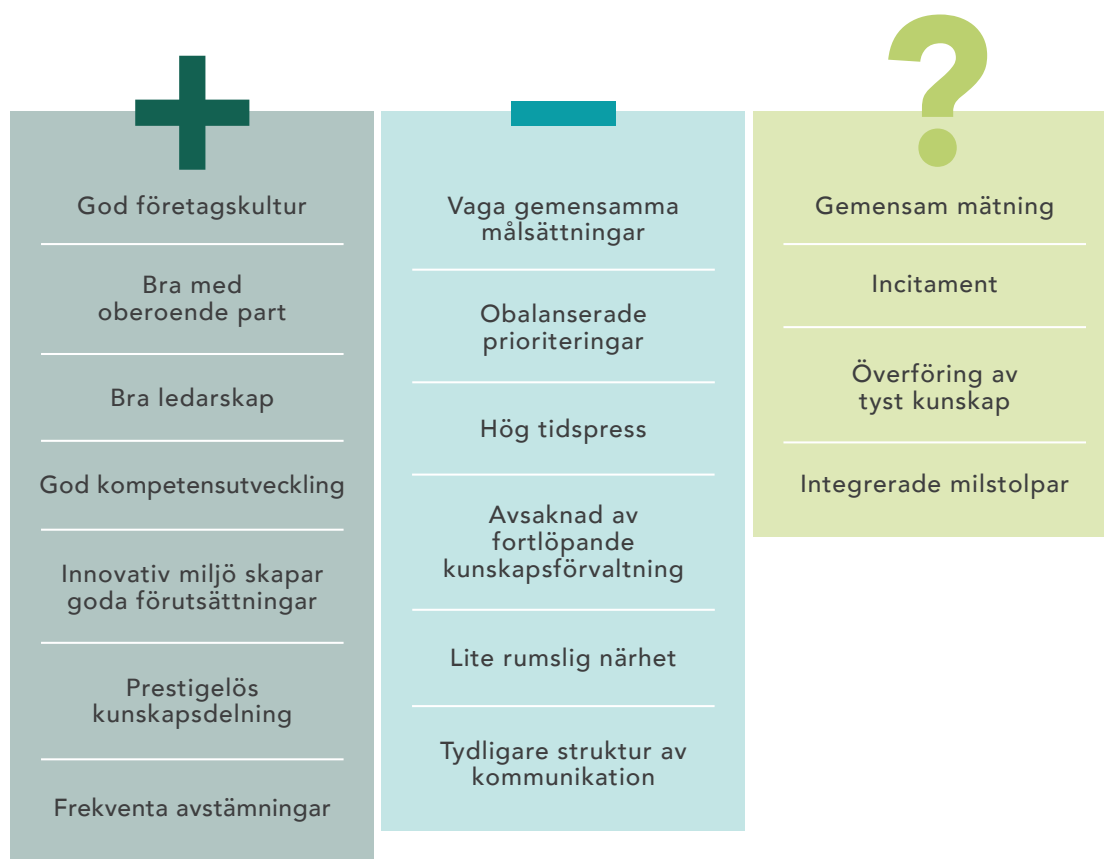


Figur 13 – Projektets kunskapshandlingsfaktorer enligt författarna

6.1.3 Slutsats av frågeställning 3

3. Hur ser projektets kunskapshantering ut jämfört med vad som behandlas i teorin?

Slutsatser kring den avslutande och tredje frågeställningen har huvudsakligen behandlats under examensarbetets analysavsnitt. Under detta avsnitt har faktorer ifrån den empiriska studien jämförts med de faktorer som finns i den teoretiska modellen. Därmed genomfördes en djupare komparativ redogörelse mellan frågeställning 1 och 2. Avslutningsvis presenteras en översiktlig illustration av de parametrar som bedöms vara; positiva, hämmande och obehandlade i projektets kunskapshantering (se figur 14). De positiva parametrarna är följaktligen sådana som bedöms vara väl fungerande i projektet. De hämmande parametrarna är istället sådana som bedöms vara mindre väl fungerande i projektet. Slutligen är de obehandlade parametrarna sådana som den här studien inte har uppmärksammat i projektet.



Figur 14 – Sammanställning av utvärderingen för projektets kunskapshantering enligt författarna

6.2 Rekommendation

En unik typ av projektsammansättning, som detta examensarbete har studerat, ställer nya krav på partnerskapet mellan respektive aktör. Detta då varje part har olika målsättningar och drivkrafter gällande projektet. Vidare har vanligtvis varje aktör redan utarbetat sitt egna affärssystem och strukturer för hur deras verksamhet skall bedrivas. Detta gör situationen mer komplex när ett betydligt närmare samarbete blir aktuellt, där man avser att leverera en gemensam helhetslösning. I relation till att kunskapsområdet kan appliceras på flera dimensioner, som i åtskilliga fall även överlappar varandra, behöver ämnet angripas på olika sätt för att optimera och uppnå synliga förbättringar. Vidare presenteras därför en rekommendation för relevanta områden, som vi anser att företaget bör ta i beaktning.

Rollfördelning

Implementering av tydligare riktlinjer över vem som ska göra vad inom projektet med avseende på kunskapshandling. Förslagsvis med hjälp av mer specificerade ansvarsområden med tydligare kravspecifikationer för vad respektive arbetsområde förväntas innefatta. Detta för att reducera risken att missförstånd mellan parterna uppstår vid projektgenomförandet.

Vidare rekommenderas också att likvärdiga projekt definierar tydligare roller, som på olika sätt stödjer kunskapsarbetet. Dessa roller skulle förslagsvis kunna utgöras av:

- *Ledare* som prioriterar och synliggör kunskapshandling genom att uppmuntra och säkerställer att sina medarbetare tar till sig och sprider kunskap.
- *Koordinatorer* som säkerställer att kunskap överförs mellan parterna och som kan förenkla komplicerad kunskap så att mottagaren förstår.
- *KM-manager* som kan agera ambassadör för kunskapshandlingen, samt säkerställa att samtliga ledare prioriterar ämnet.
- *Innovatörer* som utpräglat försöker komma upp med ny kunskap och inspirera andra projektmedlemmar till att skapa positiv association till kunskapshandling.

Drivkrafter

Tillskansning av djupare förståelse över vad som motiverar människor att lägga tid på aktiviteter som stimulerar till en god kunskapshandling rekommenderas. Detta för att i en förlängning kunna undersöka om det är möjligt att införa ett incitamentssystem på en gemensam projektnivå, i avsikt att stärka individens nyfikenhet och inre motivation till att vilja lära sig samt sprida ny kunskap.

Vidare rekommenderas även ett klargörande gällande målformuleringen för att förtydliga vad som förväntas uppnås, då man samarbetar med aktörer från skilda näringsgrenar. Risken är annars att vissa parter har stora svårigheter i att förstå vad som avses levereras när terminologin upplevs främmande. Ett gemensamt språkbruk bedöms också som en viktig faktor för kunskapshandlingen, då alla involverade parter kan känna en trygghet i att de förstår varandra. Förslagsvis kan därför utformning av enhetliga kunskapshandlingsnyckeltal utgöra ett hjälpmedel.

Intressentanalys

I ett inledande skede av likvärdiga projekt rekommenderas företaget att genomföra en mer ingående intressentanalys för att bättre förstå vem som behöver vara med. Vidare betraktas kunskap om respektive företags behov och målsättningar som centralt för att kunna utveckla en bra branschstandard för denna form av partnerskap. I detta avseende anses det relevant att tidigt skapa sig en förståelse för andra företags arbetsprocesser. Detta för att förstå vilka restriktioner och riktlinjer som projektet behöver ta hänsyn till i sin helhet.

Nyttan av att snabbare få till en intressentanalys skulle eventuellt medföra följande positiva möjligheter:

- *Utformning av gemensamma funktioner* – På detta sätt borde det finnas potential i att kunna effektivisera flera processer för samtliga parter. Exempelvis gemensamma administrativa funktioner, som kan möjliggöra ekonomiska besparingar.
- *Gemensam budget* – För att förbättra och stärka samarbetet mellan parterna. Dock kan detta vara problematiskt då parter från både privat och kommunal sektor kan ingå i samarbetet.
- *Acceptans för kunskapsdelning* – Analysen skulle även kunna synliggöra vilken sorts kunskap som respektive aktör är bekväm och villig att dela med sig av till andra, men också generera en förståelse för kunskap som parterna vill skydda och således hålla för sig själva.
- *Tidsbesparing* – Detta då man i större utsträckning säkerställer att rätt parter kommer med i projektet från början.
- *Synkronisering* – Parter som inte har lite tidskrävande uppgifter och därför inte önskar vara aktivt deltagande under hela projektet skulle då kunna svara på frågor i ett tidigare skede. Således skulle andra aktörer med mer tidskrävande utmaningar i mindre utsträckning hindras av dessa. Många missförstånd och antaganden skulle följaktligen kunna pareras på ett smidigare sätt.

Arbetsprocesser

Erkänna kunskapsområdet som ett viktigt inslag i det dagliga arbetet och således låta kunskapshandlingen även ta plats i projektplanen. Detta innebär att våga satsa på faktorer som kräver mer långsiktiga förhållningssätt för att indirekt bli värdeskapande. Förslagsvis genom att införa arbetsmetoder som kan jämföras med AAR, COP och självutvärdering, som beskrivs i teorikapitlet. Vidare rekommenderas att reflektion sker parallellt med projektet istället för att behandla kunskapshandling först efter att projektet avslutats.

Därutöver rekommenderas att företaget införskaffar sig djupare förståelse gällande tyst kunskap och hur denna kan spridas. Detta betraktas betydelsefullt i avseende att utforma nya kreativa miljöer och förutsättningar, där medarbetarna kan tillskansa sig ny kunskap genom att praktiskt utöva. Exempelvis skulle fler workshops och aktiviteter med praktiska inslag kunna tillämpas, vilket också skulle kunna stärka

sammanhållningen i projektgruppen. I sammanhang där detta inte bedöms tillämpligt skulle istället visualiseringsverktyg kunna användas för att överföra kunskap, vilket kortfattat innebär att resultat presenteras och kommuniceras visuellt genom diverse visuella medier.

Gruppsammanhållning

Med anledning av att många olika faktorer kretsar kring att arbetsgruppen fungerar väl tillråds företaget införa fler gemensamma aktiviteter, som gör att medarbetarna lättare lär känna varandra. Detta då tillit och förtroende anses viktigt för kunskapsdelningen.

Slutligen rekommenderas att en gemensam arbetsplats utformas för projektet. Detta då det skulle kunna innebära följande positiva effekter:

- *Rumslig närhet* – Förbättrade kommunikations- och interaktionsmöjligheter.
- *Informella möten* – Ökat utrymme för att diskutera områden som inte nödvändigtvis måste behandlas i de större projektmötena och således skapa fler möjligheter för individer att sätta sig ned tillsammans utanför projektets arbetsramar.
- *Frekventa avstämningar* – Enklare att göra avstämningar.
- *Relationsuppbyggnad* – Betraktas som gynnsamt för sammanhållningen då det ökar möjligheterna att lära känna varandra genom exempelvis gemensamma luncher.
- *Aktivt arbete* – En gemensam arbetsplats skulle kunna öka flexibiliteten att kunna arbeta mer praktiskt med den part som fordras för den givna uppgiften, vilket skulle öka möjligheterna att även tyst kunskap överförs.
- *Ekonomiska besparingar* – Detta då flera administrativa resurser kan samordnas och nyttjas av alla, men också för att resekostnader och förlorad arbetstid kan reduceras.
- *Arbetsförutsättningar* – En gemensam arbetsplats skulle också kunna medföra en minskad tidspress, då tidsförlusterna skulle kunna reduceras till följd av färre resor.

6.3 Förbättringsplan

För fortsatta uppdrag med kunskapshantering i projektmiljöer, så presenteras nedan en illustration över en potentiell förändringsplan (se Appendix B). Denna är företrädesvis anpassad efter företagets befintliga projektprocess och är därav avsedda att fungera som ett praktiskt hjälpmedel för ett framtida arbete med kunskapshantering. Förändringsplanen grundar sig i föregående avsnitt *Rekommendation* och följaktligen finns det där en mer detaljerad beskrivning.

Förändringsplanen är illustrerad som ett hus där varje komponent bör ses som en värdefull del i byggnationen. Därför anses inte varje enskild del vara oberoende av de andra, utan företaget bör prioritera i den ordningen att grunden är central för hela stabiliteten och sedan fokusera på resterande delar. Därmed är förändringsplanen avsedd att fungera i ett kontinuerligt arbete som kräver långsiktighet och att alla involverade är engagerade och delar dess betydelse.

6.4 Fortsatta studier

I slutsatserna ifrån examensarbete finns det utrymme för vidare undersökningar, utveckling av resonemang och granskning av specifika tankegångar.

Inledningsvis finns det, både teoretisk och empirisk, möjlighet att utforma ett incitamentsystem gällande kunskapshantering. Hur företag kan använda sig av ekonomiska incitament i sin kunskapshantering är inte närmare presenterat i detta arbete. Framförallt kan finnas det ett behov att undersöka hur ett integrerat incitamentsystem mellan flera parter kan involveras i kunskapshantering. Likväl har arbetet behandlat att företag med viss försiktighet och inte helt ogrundat ska implementera en sådan typ av system.

Beträffande de prioriteringar som gjorts i projektet gällande utformningen av produkter och tjänster, där produkterna i detta fall fått förtur, anses vidare studier vara av intresse för att optimera helhetslösningen. Detta då det är oklart hur väl tidigare kunskaper kring de båda områdena förvaltats utifrån de givna förhållandena. Kanske är det möjligt att kunskapsförvaltningen skulle förbättrats om produkt- och tjänsteutvecklingen hade skett parallellt eller om tjänsteutvecklingen färdigställts först. Att ha vetskap om hur balansen mellan dessa olika inriktningar borde fördelas skulle på sikt kunna generera ett högre värde både för parterna och för kunderna. Följaktligen betraktas det relevant att undersöka hur den mest optimala fördelningen borde se ut för att uppnå störst effekt rörande kunskapshantering.

Under kunskapshanteringsfaktorn företagskultur utgör misslyckanden en dimension. Detta då misslyckande bör tillåtas, till en relativ grad, för att skapa bättre förutsättningar i kunskapshantering. Att närmare studera denna typ av gränsdragning bedöms som intressant för fortsatta studier. Relaterat till detta har fortsättningsvis examensarbetet inte något empiriska underlag ifrån projektmedlemmar som inte längre finns kvar i projektgruppen. Därmed skulle dessa personers insikter vara värdefulla för att bedöma i vilken grad projektet eller företag tillåter misslyckanden.

Avslutningsvis utgör ledarskap en central faktor för kunskapshantering, som kan ligga till grund för fortsatta studier. En vidare studie av detta område skulle kunna vara att undersöka hur ledarna bäst arbetar för att uppmana till självständighet inom kunskapshantering, eller hur en fördelaktig styrning kring kunskapshantering kan tänkas se ut. Detta kan vara beträffande mätning av en mer kvantitativ kunskapshantering och hur företag kan utforma integrerade mätetal i relation till kunskaper.

Referenser

Abernathy, W., & Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 40-47.

Ahern, T. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *Journal of Project Management*, 1371-1381.

Ahrne, G., & Peter, S. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Ax, C., Kullvén, H., & Johansson, C. (2011). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber.

Baskaran, V. (2010). Knowledge management as a holistic tool for superior project management. *International Journal of Innovation and Learning*, 113-132.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. California: K&S Ranch, Inc.

Bova, T. (den 13 Augusti 2013). *Selling Solutions Means What Exactly?* Hämtat från <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>: <http://blogs.gartner.com/tiffani-bova/2013/08/19/selling-solutions-means-what-exactly/> den 10 Maj 2015

Brown, L. (2010). *PLAN 4.0: Uppdrag rädda civilisationen*. Malmö: Holmbergs.

Bruzelius, L., & Skärvad, P.-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bunderson, S. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 1182-1194.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.

Börnfelt, P.-O. (2011). *Arbetsorganisation i praktiken*. Falun: ScandBook.

Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations* (2nd Edition uppl.). Capstone: Capstone Publishing.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. The MIT Press.

Davenport, T. (1998). *Successful knowledge management projects*. Sloan Management Review.

Davenport, T., & Grover, V. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 5-21.

De Carolis, M., & Verteramo, S. (2009). Supporting Knowledge Management in Project Settings: The Role of Knowledge Oriented Groups. *The European Conference on Knowledge Management* (ss. 216-225). ACADEMIC CONFERENCES LTD.

Doskocil, R., & Smolikova, L. (2012). Knowledge management as a support of project management. 40-48.

Duhon, B. (1998). *Its all in our heads*. Inform.

Edvardsson, B. (2015). *Nationalencyklopedin*. Hämtat från <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/tj%C3%A4nst> den 18 Februari 2015

Ekambaram, S., & Johansen, A. (2011). Managing uncertainty in projects – a means to knowledge transfer, learning and organization development. *12th Annual European Conference on Knowledge Management* (ss. 259-266). ACADEMIC CONFERENCES LTD.

Fritzell, H. (den 16 Januari 2014). <http://www.vinnova.se/>. Hämtat från <http://www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Strategiskt-viktiga-kunskapsomraden/Tjanster-och-IKT/Tjanstelyftet/> den 18 Januari 2015

Gurteen. (2015). <http://www.gurteen.com/>. Hämtat från <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/karl-erik-sveiby> den 22 April 2015

Hackman, R., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* , 159-170.

Hansen, M., Tierney, T., & Nohria, N. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* , 106–116.

Hasanali , F., Hubert , C., Lopez, K., Newhouse , B., O'Dell, C., & Vestal, W. (2002). *Communities of Practice: A Guide for Your Journey to Knowledge Management Best Practices (Passport to Success, 1)*. Imprint unknown.

Huang, N.-T., Wei, C.-C., & Chang, W.-K. (2007). Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes* , 607-621.

Jayasingam, S., Ansari, M., & Jantan, M. (2009). Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management & Data Systems* , 134-151.

Jianping, G., & Huifang, Y. (2010). An Exploration on Project Management Based on Knowledge Management. *International Conference on Product Innovation Management*.

Kasvi, J. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International Journal of Project Management* , 571–582.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 179-228.

Lindholmen Science Park. (2014). Hämtat från www.goteborgelectricity.se: <http://www.goteborgelectricity.se/node/19499> den 18 Januari 2015

Lindkvist, B. (2001). *Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Nationalencyklopedin. (2015). www.ne.se. Hämtat från <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/reliabilitet> den 5 Mars 2015

Nationalencyklopedin. (2015). www.ne.se. Hämtat från <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/validitet> den 5 Mars 2015

Nonaka, I. (2007). *Harvard Business Review*. Hämtat från www.hbr.org: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> den 22 Mars 2015

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Normann, R. (2000). *Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business*. Chichester: Wiley.

North, K., & Kumta, G. (2014). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Springer International Publishing.

Maasing, U. (den 11 December 2014). Hämtat från [Bussmagasinet.se](http://www.bussmagasinet.se): <http://www.bussmagasinet.se/2014/12/har-skapas-framtidens-stadsbusstrafik/> den 18 Januari 2015

Massingham, P. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, 221-254.

Massingham, P. (2014). Knowledge Sharing: What Works and What Doesn't Work: A Critical Systems Thinking Perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 197-228.

Mertins, K., Vorbeck, J., & Heisig, P. (2003). *Knowledge Management: Concepts and Best Practices*. Berlin: Springer.

Paulin, D. (2013). *Knowledge Dissemination in multinational corporations*. Chalmers University Of Technology. Göteborg: Chalmers Reproservice.

Pinto, J. (2012). *Project Management, Achieving Competitive Advantage* (3rd Edition uppl.). Pearson Education Limited.

Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy* , 1373 - 1394.

Prusak , L., & Eric, M. (2006). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Oxford University Press.

Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal* , 661-681.

Scott, W. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. . Upper Saddle River: Prentice Hall International.

Stahel, W. (1998). Business Strategies for a Sustainable Society. *Technology, Innovation and Policy (ISI)* , 99-114.

Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capita* , 344 - 358.

Sveiby, K.-E. (den 10 Mars 2015). Telefonintervju. (E. Johansson, & L. Nicander, Intervjuare) Göteborg.

Vezzoli, C., & Manzini, E. (2008). *Design for Environmental Sustainability*. London: Springer-Verlag London Limited.

Volvo Group. (2012). <http://www3.volvo.com/>. (C. &. 2013, Producent) Hämtat från <http://www3.volvo.com/investors/finrep/sr11/en/enviromentalresposn/productdevelopment/globalproductdevelo/global-product-deve.html> den 3 Februari 2015

Volvo Group. (2014). <http://www3.volvo.com/>. (S. P. 2013, Producent) Hämtat från <http://www3.volvo.com/investors/finrep/sr13/en/rethinkingtransport/smartersolutions/rethinkingurbanmobi/citymobilityprogram/city-mobility-progr.html> den 30 Januari 2015

Appendix A

Intervjuguide

Introduktion

Närmare presentation av arbetet och dess utformning.

Uppvärmning

Vad är kunskap för dig?

Kan du beskriva din roll i projektet närmare?

Intervjufrågor

3. Vilka faktorer tror du är viktigt för att man ska lyckas sprida kunskap?
4. Vilka faktorer anser du hindrar delning av kunskap?
5. Hur sköts kunskapshantering i projektet?
6. Vilket utrymme finns det för kunskapsutbyte vid olika möten?
7. Skulle du kunna beskriva hur projektstarten går till?
8. Vilka processer eller arbetssätt använder ni för att få ny kunskap?
9. Vilka processer eller arbetssätt använder ni för att sprida kunskap mellan anställda?
10. Vilka möjligheter erbjuder företaget dig för att öka din kompetens?
11. Vad finns det för incitament inom företaget för att dela med sig av kunskap?
12. Hur skulle du beskriva er företagskultur?
13. Anser du det vara vanligt förekommande att man tar hjälp av vandra inom gruppen?

Avrundning

15. Hur tror du att ni skulle kunna bli ännu bättre på kunskapshantering i företaget?

Avslut

Förbättringsplan

Appendix B

DRIVKRAFTER

Kunskapshanteringen genomsyras av en förståelse för vad som motiverar och stimulerar människor till en god kunskapshantering.

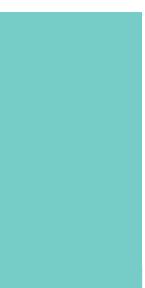
- Nyfikenhet
- Glädje
- Gemensamma mål



GRUPPSAMMANHÅLLNING

På vilket sätt arbetsgruppen fungerar tillsammans påverkar kunskapshanteringen.

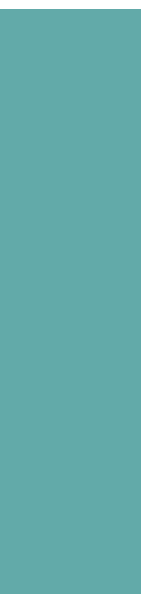
- Rumslig närhet
- Frekventa avstämningar
- Relationsuppbyggande
- Informella möten



ARBETSPROCESSER

Tilldelning över vem som ska göra vad inom projektet med avseende på kunskapshantering.

- AAR – After Action Review
- Självutvärdering
- Workshops



INTRESSENTANALYS

Förstå vilka aktörer som behöver vara med för att verkställa projektet.

- Acceptans
- Tidsbesparing
- Ekonomiskt ansvar



ROLLFÖRDELNING

Tilldelning över vem som ska göra vad inom projektet med avseende på kunskapshantering.

- Ledare
- Koordinator
- KM-manager
- Innovatör