



UPPSALA
UNIVERSITET

Institutionen för
pedagogik, didaktik och
utbildningsstudier
Examensarbete i
Pedagogik med inriktning
mot vuxna och arbetsliv
Fortsättningskurs C,
15 hp

Rapport VT 17

Kunskapsdelning mellan konsulter

En studie om kunskapsdelning på rumsligt flexibla arbetsplatser

Författare: Stina Hauschildt och Linda Björk

Handledare: Anne Berg

Examinator: Ida Lidegran

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Anne Berg för hennes engagemang och arbete med att kritiskt granska, diskutera, utveckla och stötta oss med denna uppsats. Annes tankar och diskussioner om uppsatsen har bidragit till stor hjälp i dess utformning och slutliga produkt.

Vi vill även passa på att tacka Konsultföretaget för att de öppnat upp sin verksamhet för denna studie. Ett stort tack vill även riktas till de respondenter som tog sig tid och engagemang att delta vid våra intervjuer och därmed bidragit med sina insikter, erfarenheter, åsikter och tankar om kunskapsdelning i deras arbete. Utan Konsultföretagets medgivande eller respondenternas medverkan hade denna studie inte varit möjlig.

Till sist vill vi också rikta ett stort tack till de personer som privat stöttat oss genom denna uppsatstid och varandra för stor personlig utvecklig, roliga och lärorika dagar och nätter.

Uppsala

May 23, 2017

Linda Björk & Stina Hauschildt

Abstract

The aim of this study is to identify how knowledge sharing occurs within an organization that is geographically dispersed. Colleagues that have limited opportunity to meet becomes more common in today's workplaces. For this research a qualitative methodology was adopted, using partly-structured interviews among consultants from the same recruitment agency. The study was based on a practice based perspective on knowledge and knowledge sharing.

Formal knowledge sharing was identified in a mentorship program, focus groups, lectures and documentation. Informal knowledge sharing was found at after works, in spare time, by phone and email, but mainly through the digital tool Slack. The most used form of knowledge sharing was those characterized by high social interaction. The informal knowledge sharing constitutes the most common sharing that occurred.

The organizational culture and the fact that the consultants are knowledge workers affected the knowledge sharing positively. The fact that the consultants had limited opportunity to meet and that the documentation was out of date affected the knowledge sharing negatively.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, consultant, knowledge worker, geographically dispersed

Sammanfattning

Syftet med denna denna studie är att skapa en större förståelse för hur kunskapsdelning sker mellan kollegor på företag med begränsad möjlighet till fysiska möten, det vill säga rumsligt flexibla arbetsplatser, vilket idag blir mer och mer vanligt. För att behandla syftet har nio semistrukturerade intervjuer med konsulter hos ett rekryteringsföretag genomförts. Empirin har tolkats utifrån det praktikbaserade perspektivet på kunskap och kunskapsdelning.

Studiens resultat visar att kunskapsdelning sker informellt via after work, fritid, telefon, mail och framförallt genom verktyget Slack och på konsulternas gemensamma arbetsdag. Formell kunskapsdelning identifierades genom mentorskapsprogram, fokusgrupper, föreläsningar och dokument. Flera av de forum som nyttjades för kunskapsdelning var av social karaktär. De forum som nyttjades i störst grad var dem av informell art.

Företagskultur och det faktum att konsulterna var kunskapsarbetare och innehar samma utsatta roll gynnade formell och informell kunskapsdelning. Att konsulterna inte har fysiskt samma arbetsplats och har ouppdaterade dokument hindrade informell kunskapsdelning.

Nyckelord: *knowledge management, kunskapsdelning, konsult, kunskapsarbetare, rumslig flexibilitet*

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 1 |
| 2. Syfte och frågeställningar | 3 |
| 3. Tidigare forskning | 4 |
| 3.1 Sökprocessen | 4 |
| 3.2 Kunskapsdelning | 4 |
| 3.3 Hinder och möjligheter | 6 |
| 4. Teori | 9 |
| 4.1 Kunskap | 9 |
| 4.1.1 De två dominerande perspektiven på kunskap | 9 |
| 4.2 Kunskapsdelning i ett praktikbaserat perspektiv | 10 |
| 4.3 Formell och informell kunskapsdelning | 11 |
| 4.3.1 Formell kunskapsdelning | 11 |
| 4.3.2 Informell kunskapsdelning | 12 |
| 4.4 Hinder och möjligheter för kunskapsdelning | 12 |
| 4.4.1 Företagskultur | 12 |
| 4.4.2 Hinder för kunskapsdelning | 12 |
| 4.4.3 Möjligheter för kunskapsdelning | 13 |
| 5. Metod | 15 |
| 5.1 Studiens metodologiska val | 15 |
| 5.2 Metod för datainsamling | 16 |
| 5.2.1 Semistrukturerade intervjuer | 16 |
| 5.2.2 Pilotintervju | 16 |
| 5.2.3 Urval | 17 |
| 5.3 Förförståelse | 18 |
| 5.4 Genomförande | 18 |
| 5.4.1 Förberedelser | 19 |
| 5.4.2 Genomförande intervjuer | 20 |
| 5.4.3 Material | 21 |
| 5.5 Tematisk analys | 21 |
| 5.6 Etiska aspekter | 21 |
| 5.7 Tillförlitlighet och autenticitet | 23 |
| 5.8 Metoddiskussion | 24 |
| 6. Konsultföretaget - en rumsligt flexibel arbetsplats | 26 |
| 7. Analys och Resultat | 28 |
| 7.1 Kunskapsdelningsformer | 28 |

| | |
|---|----|
| 7.2 Formell kunskapsdelning | 29 |
| 7.2.1 Formell kunskapsdelning genom organiserad och sanktionerad social interaktion | 29 |
| 7.2.1.1 Mentorskap | 29 |
| 7.2.1.2 Fokusgrupper och föreläsning | 30 |
| 7.2.2. Formell kunskapsdelning genom digitala verktyg | 32 |
| 7.2.2.1 Dokumentation | 32 |
| 7.2 Informell kunskapsdelning | 34 |
| 7.2.1 Informell kunskapsdelning genom fysisk social interaktion | 34 |
| 7.2.1.1 Fredagarna | 34 |
| 7.2.1.2 Initiativ på ledig tid | 35 |
| 7.2.2 Informell kunskapsdelning genom digitala verktyg | 36 |
| 7.2.2.1 Slack | 36 |
| 7.3 Generella hinder och möjligheter för formell och informell kunskapsdelning | 38 |
| 7.3.1 Organisatoriska hinder och möjligheter | 38 |
| 7.3.2 Kulturella hinder och möjligheter | 40 |
| 7.3.3 Konsultrelaterade möjligheter | 41 |
| 7.4 Sammanfattning resultat och analys | 42 |
| 8. Diskussion | 44 |
| 9. Slutsats | 47 |
| 10. Källförteckning | 49 |
| Bilaga 1: Personliga hinder enligt Riege (2005) | |
| Bilaga 2: Organisatoriska hinder enligt Riege (2005) | |
| Bilaga 3: Tekniska hinder enligt Riege (2005) | |
| Bilaga 4: Mail till anställda | |
| Bilaga 5: Samtyckesformulär | |
| Bilaga 6: Intervjuguide | |

1. Inledning

I takt med globaliseringen, som möjliggjordes via den snabbt utvecklade digitaliseringen, ökade även konkurrensen mellan företag. Denna samhällseliga förändring har krävt att företagen behöver anpassa sig till marknadens krav för att överleva (Allvin, 2006). Med dagens utvecklade teknologi som ständigt förändras måste organisationerna därför vara anpassningsbara och flexibla för att överleva. Flexibilitet i både tid och rum är därmed numera vanligt, vilket innebär många fördelar, men samtidigt skapar nya utmaningar för företagen (ibid.). Två stora utmaningar består i att kunna behålla personal och kunskap i företaget.

I organisationers strävan efter att vara konkurrenskraftiga har inte bara flexibilitet fokuserats, utan fler och fler organisationer har även förstått vikten av kunskap och förmågan att bevara den i organisationen. Kunskap har också visat sig vara en nyckelfaktor i vad som skiljer framgångsrika företag från dem mindre framgångsrika. Jonsson (2012) förklarar hur kunskapssamhället som idag existerar även det utvecklats i takt med teknologins framväxt. I samband med detta har arbetslivets fokus gått från att producera varor till att erbjuda tjänster. Kunskap anses därmed idag inte längre bara vara en viktig resurs utan räknas även som en produkt i form av en vara eller tjänst (Jonsson, 2012). Som produkt säljs ofta kunskap i form av konsultativa tjänster, något som under de senaste decennierna ökat mycket kraftigt (Almega, 2014).

Mot bakgrund av dessa högaktuella utvecklingslinjer gällande kunskapens värde och rumslig flexibilitet och att försöka förena dessa två i fokus kommer denna uppsats handla om att få ökad förståelse för kunskapsdelning på arbetsplatser med begränsad möjlighet till fysiska träffar.

Samtidigt som denna insikt om kunskapens värde vuxit fram har även paraplybegreppet *knowledge management* (‘kunskapsstyrning’) skapats. *Knowledge management* innebär hur man i en organisation kan bevara och styra kunskap, vilket visat sig ha många utmaningar. En del i *knowledge management* är kunskapsdelning. Newell, Robertsson, Scarbrough och Swan (2009) menar att kunskapsdelning är den viktigaste utmaningen för alla typer av organisationer idag. Man kan se på kunskapsdelning på olika sätt och således finns det olika tankar om hur det bör gå till. Det praktikbaserade perspektivet på kunskapsdelning säger att kunskapsdelning blir som mest effektiv då den sker i interaktion och kommunikation med andra människor (Hislop, 2013). Men hur fungerar det inom ramen för dagens rumsligt flexibla arbetsplatser?

Den här studien handlar om hur kunskapsdelning fungerar i praktiken på företag som inte enbart bedriver sin verksamhet på en fast plats, vilket numer är vanligt. Studien har genomförts på ett IT-rekryteringsföretag som hyr ut konsulter till andra företag för att kunna rekrytera rätt kompetens på plats. I Almegas rapport från IT&Telekomföretagen “*Akut och strukturell kompetensbrist i IT- och Telekomsektorn*” från 2015 beskrivs hur denna sektor fortfarande har en stor kompetensbrist och som kommer hålla i sig en lång tid framöver. Detta innebär att författarnas valda studieobjekt representerar en bransch och företagstyp som fortsättningsvis kommer att existera och även expandera i omfattning vilket gör att det utgör ett intressant exempel på en rumsligt flexibel arbetsplats.

Det har tidigare forskats en hel del inom kunskapsdelning och forskningsområdet är i synnerhet intressant i dagens föränderliga kunskapsamhälle. Nya hinder och möjligheter för kunskapsdelning identifieras i samma takt som nya verktyg för kunskapsdelning och arbetsätt tar form. Men varför undersöker denna studie just ett mindre konsultföretag? Konsultföretag har argumenteras vara ett mycket intressant studieobjekt för kunskapsdelning då dessa utgör exempel på en kunskapsintensiv organisation (Taman & Ambrosini, 2017). Konsultföretag är beroende av konsulternas kunskaper då dessa utgör den produkt som konsultföretaget säljer. Tidigare studier utmanas i takt med ökandet av den rumsligt flexibla arbetsplatsen, vilket gör det intressant att med utforskande karaktär se hur kunskapsdelning sker i ett konsultföretag med begränsning till fysiska träffar. Småföretag har mer sällan utgjort fokus för studier av kunskapsdelning (Soto-Acosta, Perez-Gonzalez, Popa, 2014). Dock utgör småföretag den största delen av Sveriges näringsliv och är en väldigt viktig del i landets ekonomi och sysselsättning (Ekonomifakta, 2010). Små konsultbolag har även visat sig att öka i antal (Loxi, 2014). Ovanstående anledningar gör vårt studieobjekt, ett mindre konsultbolag, exemplariskt i förhållande till studiens syfte.

Den rumsliga flexibiliteten och *knowledge management* väcker en del frågeställningar. Hur skall man lyckas bevara och sprida viktig kunskap i företag där kollegor nästan aldrig träffas? Hur delar egentligen kollegor med sig av kunskap som arbetar på fysiskt olika platser? Vilka möjligheter och hinder finns i dem formella och informella kunskapsdelningsaktiviteter som sker när kollegor har begränsad möjlighet att ses?

Genom att studera hur formell respektive informell kunskapsdelning sker kan det bidra till förståelse för hur effektiva företags olika satsningar på kunskapsdelning är och var kunskapsdelning mellan personer på rumsligt flexibla arbetsplatser praktiskt sker. Studien identifierar även hinder som kan reduceras för att möjliggöra delning i denna komplexa kontext, och vilka möjligheter som finns för att öka kunskapsdelning i denna typ av företag.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att skapa en större förståelse för hur kunskapsdelning sker mellan kollegor på företag med begränsad möjlighet till fysiska möten, det vill säga rumsligt flexibla arbetsplatser.

För att kunna undersöka detta breda syfte empiriskt fokuseras i denna studie konsulter (dessa kommer fortsättningsvis benämnas Konsulterna) i samma roll och position på ett konsultföretag (detta företag som fortsättningsvis benämnas Konsultföretaget) i Sverige. Konsulterna i denna verksamhet arbetar större delen av sin tid hos befintlig kund vilket gör att antalet fysiska träffar med andra konsulter är högst begränsat. Detta företag är således att betrakta som ett typiskt exempel på en rumsligt flexibel arbetsplats.

Med utgångspunkt i detta syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Hur sker formell respektive informell kunskapsdelning mellan Konsulterna på Konsultföretaget?
- Vilka hinder och möjligheter för formell och informell kunskapsdelning finns mellan Konsulterna på Konsultföretaget?

Kunskapsdelning är ett forskningsområde som kan sägas vara placerat i mittfåran på det pedagogikvetenskapliga fältet som specialstuderar lärande och utveckling inom arbetslivet. Forskningsläget som diskuteras nedan beskriver hur studier av kunskapsdelning inom organisationer är ett stort forskningsfält och som ofta hämtat teoretisk inspiration från klassiska pedagogiska teorier om kunskapens väsen och natur.

3. Tidigare forskning

I detta avsnitt redogörs den tidigare forskning som gjorts inom formell och informell kunskapsdelning samt på kunskapsdelning i konsultverksamheter. Avsnittet presenterar även tidigare forskning om olika hinder och möjligheter för kunskapsdelning. Inledningsvis presenteras sökprocessen.

3.1 Sökprocessen

Tidigare forskning har sökts i akademiska databaser och utgör artiklar som vetenskapligt granskats. Hur den tidigare forskningen har valts bidrar således till uppsatsen kvalitét, då den grundar sig i akademiska källor (jmf Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). I sökprocessen har databasen EBSCO samt Uppsala Universitetsbibliotek använts. Inledningsvis användes sökorden *knowledge sharing* ('kunskapsdelning') och *knowledge sharing barriers* ('kunskapsdelning hinder'). Träffarna för sökningen blev många, där flera studier hade specifika nischer inom områden som inte relaterade till denna studie. Sökprocessen förfinades därmed med sökorden *informal knowledge sharing* ('informell kunskapsdelning'), *formal knowledge sharing* ('formell kunskapsdelning'). Tillsammans med dessa sökord användes även senare kombinationer av orden *consultant* ('konsult') och *distance* ('avstånd').

3.2 Kunskapsdelning

Knowledge management är det område inom litteraturen som berör studier för hur kunskap förvaras, nyttjas och delas inom organisationer. Kunskapsdelning är en viktig aspekt av *knowledge management* och är många gånger den avgörande faktorn för lyckade initiativ inom *knowledge management* (Wang & Noe, 2010). Tidigare studier som har gjorts inom kunskapsdelning blir utmanade av att flera organisationer idag har anställda som arbetar på olika platser, varför undersökningar som tar detta i beaktande blir av intresse (Goodall & Roberts, 2003). Tidigare studier visar även att undersökningar främst genomförts på stora bolag och organisationer, däribland globala sådana, medan mindre företag inte utgjort ett lika vanligt studieobjekt (Werr & Stjernberg, 2003; Soto-Acosta, Perez-Gonzalez, Popa, 2014).

För studier inom *knowledge management* och kunskapsdelning har länge ett objektivistiskt perspektiv på kunskap varit dominerat (Goodall & Roberts, 2003; Hislop, 2013). Inom ett sådant perspektiv ses kunskap som ett objekt som kan förvaras. Kunskap kan enligt perspektivet göras om till information som är objektiv och tidlös (Hislop, 2013). Inom perspektivet delas kunskap upp i två skilda typer: explicit och tyst kunskap. Den tidigare är sådan kunskap som existerar objektivt och oberoende av människan, medan den senare utgör kunskap som är tyst, kontextbunden och finns inom individen. Studier inom kunskapsdelning med ett sådant perspektiv har påverkat hur man ser på processer och strategier (ibid). Vidare har detta perspektiv gett konsekvenser, exempelvis görs ofta försök till att identifiera vilken kunskap som är viktig för att därefter göra den explicit, vilket är tidskrävande och kostsamt. Ett annat perspektiv, vilket växte fram som en kritik mot objektivismen, och som fått alltmer uppmärksamhet inom *knowledge management* är det praktikbaserade perspektivet (ibid).

Kännetecknande för detta perspektiv är att kunskap istället ses som något som ständigt konstrueras, där explicita och tysta dimensioner finns i all kunskap men att det till hög grad består av tysta dimensioner. Kunskapen ses som socialt inbäddat och att den lämpligast delas genom social interaktion (ibid).

Werr och Stjernberg gjorde år 2003 en studie på två konsultbolag i *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. Studien avsåg att undersöka *knowledge management* med hänsyn till kunskapens explicita och tysta dimensioner, innan denna studie var den här typen av studie ganska ovanliga på just konsultverksamheter. Detta eftersom Werr och Stjernberg ansåg att konsulter explicita och tysta kunskap oftast går hand i hand. Datasamlingen på dem valda konsultbolagen skedde genom semistrukturerade djupintervjuer med konsulter, chefer och klienter samt observation av möten med konsultteam. Analysen avsåg att landa i en ökad förståelse för kunskap i konsultföretag. Studien visade bland annat att konsulterna kunde utveckla kunskap genom tidigare projekt som sparats. Detta innebär att konsulter hade tillgång till dokument för hur kollegors projekt hade varit utformade, vilka kunde återanvändas och således generera kunskap. Vad konsulterna dock ansåg som en av de viktigaste källorna till kunskap var erfarenheter som delades från kollegor.

Andra forskare som också undersökt konsultföretag är Taminiau, Smit och De Lange, vilka år 2009 gjorde en studie, *Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing*, baserad på 29 stycken nederländska konsulter. Forskarna fann att konsulterna sällan skrev ner sin kunskap, endast fem procent av konsulternas arbetstid lades på att göra det. Även fast det fanns IT-verktyg för att skriva ner sin kunskap på en strukturerad och samlad plats, användes inte detta. Varför konsulterna valde att inte skriva ner sin kunskap, fann Taminiau et al. delvis berodde på att det tog tid att skriva ner sin kunskap, tid som konsulterna upplevde istället skulle läggas på uppdrag. Leiponen (2006), som också forskade i ämnet kunskapsdelning på konsultföretag, fann kunskapsdelning som en paradox inom konsultföretag. Leiponen menade att samtidigt som chefer faktiskt var medvetna om ett starkt behov av kunskapsdelning, fanns det en brist på uppmärksamhet av kunskapsdelning och det informerades värdet av sådan delning i konsultföretag.

Werr och Stjernberg (2003) lyckades identifiera att utbyten av erfarenheter skedde både i formella och informella sammanhang för konsulter. Formellt skedde bland annat under möten där tillfälle gavs att utbyta erfarenheter inför konsultprojekt. Informellt kunskapsutbyte identifierades bland annat i korridorer eller på fikaraster när kollegor berättade om sina erfarenheter. För att erfarenheter skulle delas mellan konsulterna, visade det sig att företaget behövde skapa plats för social interaktion mellan konsulterna. Vidare hade konsultföretaget ett etablerat system där det stod vilka konsulter som hade kunskap inom vilka områden. Detta system framkom vara väldigt viktigt för att konsulter direkt skulle veta vem de skulle vända sig till för att utbyta och dela viss kunskap, i mer informella former.

I studien *What kind of knowledge sharing network for a consultant profile?* undersökte Monnier-Senicourt år 2007 konsulter kunskapsdelning för att se hur relationen såg ut mellan att använda formella forum och informella forum för kunskapsdelning. Dels fann Monnier-

Senicourt att i stora konsultföretag användes formella forum mer, medan i mindre företag hade konsulterna större kännedom om varandra och utvecklade ett informellt nätverk. Detta resulterade i att formella *knowledge management*-system nyttjades i lägre utsträckning i mindre konsultföretag. Studien visade att ungefär hälften av konsulterna också föredrog att höra av sig till en kollega när de undrade över något, istället för att söka upp det i ett system. Alltså tenderade konsulterna att gå från det formella till det informella delandet. Monnier-Senicourt fann att standardiserade formella system med kodifierad kunskap inte var användbart, då konsulternas kunskap var subjektiv och handlade om anpassningar i situationer.

En annan studie som behandlar formell och informell kunskapsdelning är genomförd av Mueller i *Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents* (2012). Studien gjordes på projektbaserade team, med en kvalitativ och induktiv analysmetod, där projektmedlemmar och ledare intervjuades. Den formella delningen som skedde var delvis genom en databas för projektrapporter, där anställda kunde lära sig av hur projekt utformats. Dock var effekten av lärandet i denna databas dålig, detta då det inte lades tillräckligt med tid på att dokumentera ner hur projektarbeten gått till. En annan formell kunskapsdelning som identifierades var workshops som anordnades av företaget. Här fanns möjlighet till kunskapsdelning med personer vilka det annars kanske inte hade skett interaktion med eftersom det var ett arrangerat tillfälle. Vidare fann Mueller även informell kunskapsdelning, vilket bland annat skedde genom att projektmedlemmarna befann sig i samma byggnad, detta möjliggjorde social interaktion. Vidare arbetade projektmedlemmarna mot gemensamma mål, vilket gjorde att de kände ett behov av att hjälpa andra, det blev en startpunkt för att informell delning skulle ske. Något som ökade den informella delningen var att projektmedlemmarna upplevde ett förtroende från företaget till att de anställda skulle dela med sig. Dessutom fanns en känsla av frihet och oberoende till att dela kunskap bland dem anställda, detta ökade också möjligheten till informell kunskapsdelning.

Sammanfattningsvis har det gjorts flertalet studier på kunskapsdelning. Där intervjuer använts som metod har flera gånger ledare och chefer intervjuats. En studie som utgår från ett medarbetarperspektiv blir därmed av intresse. Den tidigare forskningen har utförts på olika studieobjekt, dock är mindre organisationer inte ett lika förekommande sådant. Det visar sig också att fler bidrag till studier där man tar hänsyn till bristande fysisk social interaktion är av intresse. Utifrån forskningsläget står det tydligt att formella och informella former av kunskapsdelning i anslutning till begränsad fysisk social interaktion och rumsligt flexibla arbetsplatser bör undersökas vidare. Då den tidigare forskningen visat sig vara dominerad av ett objektivistiskt perspektiv på kunskap, blir det av relevans att ta avstamp i det praktikbaserade perspektivet. Inte minst är det relevant med hänsyn till Werr och Stjernbergs (2003) fynd, att explicit och tyst kunskap hos konsulter anses gå hand i hand.

3.3 Hinder och möjligheter

Hinder och möjligheter för kunskapsdelning är något som har studerats i flera olika organisationer och kontexter. Vidare har få studier gjorts på vilka hinder som är mer framträdande än andra i olika organisationstyper (Werr & Stjernberg, 2003).

De Long och Fahley (2000) skrev att kunskap inte kan studeras i organisationer utan att ta hänsyn till den kultur som finns. I deras studie *Diagnosing cultural barriers to knowledge management* (2000) fann de att kulturen skapar den kontext där social interaktion sker, varför kulturen avgör hur kunskap flödar i en organisation. Mueller (2012) fann att användande av värdeord påverkar kunskapsdelning. I samma studie fann även Mueller att vänskapskretsar gjorde att kunskapen inte flödade i hela organisationen, men en kultur av kamratanda och solidaritet reducerade vänskapskretsar och medförde att kunskapen delades i högre grad i hela organisationen.

Napier och Ferris (1993) skrev hur begränsad möjlighet till att träffas försvårade kunskapsdelning av tysta kunskapsdimensionen. Eftersom tyst kunskap är socialt inbäddat och kontextbundet blir sådan kunskap lämpligast delad genom social interaktion. Vidare har sociala band och relationer undersökts, bland annat av Levin och Cross (2004) som fann att chansen är fem gånger större att medarbetare vänder sig till en kollega istället för IT-system.

I ett praktikbaserat perspektiv på kunskap beskriver Hislop (2013) flera olika sätt för att möjliggöra god kunskapsdelning. Ett sätt är att skapa forum där interaktion möjliggörs, såsom att tillhandahålla elektroniska verktyg eller fysiska forum för att ses. Hislop hävdar även att mentorskap är ett bra initiativ till kunskapsdelning då det ger möjlighet att diskutera erfarenheter mellan oerfarna och erfarna arbetare. Hislop kallar "rik" social interaktion då interaktionen sker med möjlighet att förstå varandras antaganden, och att detta utgör en god förutsättning för kunskapsdelning. Möjligheten bör finnas till att kunna framhäva egna perspektiv samt förstå andras perspektiv genom att utveckla en förståelse för värderingar och trosuppfattningar hos sig själv och andra. Detta för att kunna få en förståelse för den tysta dimensionen av kunskap (ibid).

I sin studie om motivation och kunskapsdelning fann Stenius, Haukkala, Hankonen och Ravaja (2016) att känslor som självständighet, kompetens och tillhörighet ledde till inre motivation som främjar beteenden för kunskapsdelning. Av dessa känslor som gynnar inre motivation så var enligt studien känslan av personlig betydelse den faktorn som hade störst påverkan. Detta betyder att om du känner att du har en personlig betydelse så finns det större chans att du delar med dig av din kunskap.

Riege gjorde år 2005 en granskning av de hinder han kunde identifiera i *knowledge management*-litteraturen. Dessa kategoriserade Riege in i tre typer av hinder för kunskapsdelning: personliga, organisatoriska och tekniska hinder. För personliga hinder redogör Riege för hur kommunikation utgör en viktig faktor för möjligheten att kunna dela kunskap. Exempelvis effektiv kommunikation, fungerande sociala nätverk men även den individuella förmågan att interagera. I kategorin organisatoriska hinder återfinns bland annat att brist på formella och informella processer för kunskapsdelning kan utgöra ett hinder, eftersom goda sådana processer skulle kunna ge stöd åt kunskapsdelning. Riege (2005) skriver även att formella arrangemang inte nödvändigtvis behöver vara en del av kunskapsdelningsstrategier, eftersom informellt delande ofta sker naturligt på grund av att

företagen blivit mer snabbföränderliga och konkurrerande. Ett gott initiativ har även framkommit vara att låta små bestämda formella grupper ses regelbundet, då dem på så sätt får ett kollektivt ansvar i att dela kunskap. Tekniska verktyg kan på flera sätt underlätta delande mellan kollegor, men även utgöra ett hinder om det exempelvis inte finns utbildning i hur ett system ska användas eller bristande kommunikation om fördelarna att använda system (Riege, 2005).

Sammanfattningsvis har hinder och möjligheter för kunskapsdelning studerats i flera sammanhang. Då denna studie syftar till att undersöka kunskapsdelning på rumsligt flexibla arbetsplatser där det finns begränsad fysisk social interaktion blir det av intresse att bidra med vilka möjligheter och hinder som är framträdande i ett sådant sammanhang.

4. Teori

I detta kapitel beskrivs teorier utifrån relevant litteratur som valts utifrån uppsatsen syfte och frågeställningar. Inledningsvis beskrivs de två dominerande perspektiven på kunskap och därefter kunskapsdelning i ett praktikbaserat perspektiv. Avslutningsvis presenteras en teoriram för formell och informell kunskapsdelning samt hinder och möjligheter för denna.

4.1 Kunskap

I detta avsnitt beskrivs de två dominerande perspektiven på kunskap för att sedan beskriva det praktikbaserade perspektivet djupare. Detta följs sedan av en presentation av vad kunskapsdelning innebär vid ett sådant angreppssätt.

4.1.1 De två dominerande perspektiven på kunskap

Epistemologi är inom vetenskapen det som berör kunskapsteori, läran om kunskap och hur man kan uppnå den (Nationalencyklopedin, epistemologi, 2017). Inom *knowledge management*-litteraturen finns enligt Hislop två dominerande epistemologier, vilka är det objektivistiska perspektivet och det socialkonstruktivistiska praktikbaserade perspektivet (Hislop, 2013). Dessa två perspektiv skiljer sig åt, till exempel gällande huruvida kunskap är en resurs eller en process, om det finns en absolut sanning eller om den är situerad och att betrakta som social konstruktion. Dessa olika grundantaganden har lett till att *knowledge management*-litteraturen uppvisar olika resultat och ståndpunkter gällande hur kunskap på bästa sätt hanteras (ibid). Då denna studie avser att undersöka kunskapsdelning, blir valet av perspektiv gällande vad kunskap är och hur det skapas helt avgörande. Antaganden som görs om kunskapens natur och grunder påverkar naturligtvis synen på hur den delas. Nedan kommer de två dominerande perspektiven inom *knowledge management*-litteraturen att presenteras med avsikt att ge läsaren förståelse för hur perspektiven skiljer sig åt. Därefter kommer det praktikbaserade perspektivet att vidare lyftas fram i avsnittet, då det är detta perspektiv som denna studie kommer ta avstamp i.

Det objektivistiska synsättet har varit det mest dominerande inom *knowledge management*-litteraturen. Karaktäriserande för detta perspektiv är att det sägs finnas två distinkta typer av kunskap, explicit eller tyst kunskap. Detta innebär att det görs en uppdelning av olika typer av kunskaper, som står fria från varandra (Hislop, 2013). Den explicita kunskapen är objektiv, kan kodifieras, lagras och är lätt att dela, medan den tysta kunskapen ses som kontextbunden och subjektiv. Kunskapsdelning fokuserar i detta perspektiv till explicit kunskap då den är objektiv. Kunskapen ses som ett fast innehåll, en mängd fakta, som kan lagras och överföras mellan människor. Kunskap kan, i detta perspektiv, liknas vid en resurs som kan ägas av olika aktörer eller institutioner. Vilket nämndes i forskningsläget ligger denna kunskapssyn till grund för en rad studier om kunskapsdelning.

Det praktikbaserade perspektivet har vuxit fram som en kritik och allt fler har lyft blicken mot detta perspektiv (Hislop, 2013). Det praktikbaserade perspektivet kännetecknas av att kunskap ses som inbäddat i det dagliga handlandet, att det utvecklas genom och är oskiljaktigt från

människors arbetsplatser och de samhälleliga och historiska kontexter människor verkar inom (ibid). Kunskap ses som socialt konstruerad och den skall därmed i första hand betraktas i ett processperspektiv. Kunskap är inte detsamma som sanningen utan det som under vissa förutsättningar och i vissa kontexter betraktas som kunskap. Gällande taxonomin för explicit och tyst kunskap görs i detta perspektiv ingen uppdelning av dessa två. Istället hävdas det att det finns explicita och tysta dimensioner i all kunskap, att de går hand i hand och att det inte handlar om antingen eller (ibid).

Denna studie tar avstamp i det praktikbaserade perspektivet på kunskap (Hislop, 2013). Perspektivet blir relevant dels med hänsyn till att det är ett perspektiv som vuxit fram som en kritik mot det objektivistiska perspektivet som sedan tidigare länge varit dominerande på fältet *knowledge management*, varför det blir intressant att utforska och ge mer vind i seglen åt det praktikbaserade perspektivet. Werr och Stjernberg (2003) skriver att explicit och tyst kunskap går hand i hand hos konsulter, därmed även i delandet av konsulterers kunskaper, varför det blir passande med ett perspektiv som ser explicita och tysta dimensioner i all kunskap. Då denna studie avser att undersöka kunskapsdelning på arbetsplatser där möjligheten till fysisk social interaktion är begränsad, blir ett praktikbaserat perspektiv särskilt intressant. Detta eftersom perspektivet i sig argumenterar för att social interaktion är en av nycklarna till kunskapsdelning (Hislop, 2013).

Härmed lämnas diskussionen av de båda perspektiven och följande delar av studien kommer endast ägnas till det praktikbaserade perspektivet, vilken studien kommer grunda sig i. Presentationen av det praktikbaserade perspektivet utgår från Hislops (2013) redogörelse. I nästa avsnitt kommer perspektivet för kunskap att redogöras ytterligare. Vidare i uppsatsen kommer uttryck om kunskap och perspektiv refereras till det praktikbaserade perspektivet, eftersom det är detta perspektiv som studien kommer ta avstamp ifrån.

4.2 Kunskapsdelning i ett praktikbaserat perspektiv

Kunskap ses inom det praktikbaserade perspektivet som oskiljaktigt från mänsklig aktivitet och något som ständigt konstrueras. Hislop citerar Davide Nicolini: *“knowledge is inherently tied to the pursuit of an activity and is constituted and renovated as actors engage with the organizational world in practice”* (cit. i Hislop, 2013 s.33). Citatet beskriver hur att veta och att göra hänger ihop. Kunskap och kunnande utvecklas i och är knutet till den aktivitet som det uppstår ur, samtidigt som det förändras när människan engagerar sig i världen runtomkring.

Hislop citerar Frank Blacker: *“knowledge is multi-faceted and complex, being both situated and abstract, implicit and explicit, distributed and individual, physical and mental, developing and static, verbal and encoded”* (cit. i Hislop, 2013, s.34). Detta citat antyder hur multidimensionell och komplex kunskap är. Det visar därmed hur det inte finns några separata och distinkta typer av kunskap, utan att det inrymmer dimensioner. Text är exempelvis sådant som oftast refereras vara explicit och kodifierad kunskap, men som enligt perspektivet inrymmer tysta dimensioner i form av förståelsen för språket det är skrivet i för att det ska bli meningsfullt för läsaren.

Innan kunskapsdelning inom det praktikbaserade perspektivet presenteras närmare ska ett förtydligande göras om begreppet kunskapsdelning och vad det i denna studie innebär. I litteraturen används de engelska begreppen *knowledge sharing* och *knowledge transfer*, ibland som olika definitioner men begreppen används även ibland parallellt (Jonsson, 2012). När begreppet kunskapsdelning används i denna uppsats refereras det till det engelska begreppet *knowledge sharing*. Detta med hänvisning till det resonemang som Jonsson (2012) redogör för i sin bok *Kunskapsöverföring & knowledge management*. Jonsson skriver att begreppet *knowledge sharing* innebär ömsesidigt kunskapsutbyte mellan individer, att det sker mellan personer. *Knowledge transfer* syftar istället till en envägskommunikation, från en person till en annan. Eftersom båda begreppen förekommer i litteraturen blir det viktigt att reflektera och avgöra hur denna studie förhåller sig till dessa begrepp. Vidare skriver Jonsson att kunskapsdelning är ett bra alternativt begrepp till *knowledge sharing* eftersom det går att ana ömsesidighet och interaktion i denna formulering. Kunskapsdelning i denna studie förklarar en handling där kunskap delas mellan människor. Begreppet förklarar dock inte avsikterna och vad som driver denna handling. Begreppet kunskapsdelning bör därför ställas i förhållande till teori för att kunna studera hur olika organisatoriska förutsättningar påverkar hur kunskapsdelning sker.

De antaganden som görs om kunskap får konsekvenser för hur processer för kunskapsdelning ser ut. Kunskap ses som något som är inbäddat i människor, mänskliga aktiviteter och är oskiljaktigt från de jobb och kontexter som kunskapen uppstår i. Därför syftar *knowledge management* inom detta perspektiv till att skapa processer för kunskapsdelning som möjliggör social interaktion, kommunikation och samarbete mellan människor, eftersom det är i dessa situationer som kunskap dels skapas överhuvudtaget, dels delas mest effektivt (Hislop, 2013).

4.3 Formell och informell kunskapsdelning

Då en av forskningsfrågorna i denna studie syftar till att se hur formell och informell kunskapsdelning sker mellan kollegor på rumsligt flexibla arbetsplatser är det viktigt att definiera dessa begrepp. I följande avsnitt kommer begreppen att diskuteras och definieras.

4.3.1 Formell kunskapsdelning

Något som är formellt avser enligt Nationalencyklopedin “*något som håller sig till vissa bestämda former*” (Nationalencyklopedin, formell, 2017). Werr och Stjernberg (2003) skriver att formell kunskapsdelning exempelvis är möten, gemensamma aktiviteter eller mentorskap. Hutchinson och Quintas (2008) ser formell kunskapsdelning som planerade och strukturerade initiativ samt projekt som är bestämda utifrån ett *knowledge management*-initiativ. Taminiau et al (2009) ser formell kunskapsdelning som resurser, tjänster och aktiviteter som tillhandahållits av organisationen med avsikt att anställda ska dela kunskap med varandra. Utifrån ovanstående redogörelse kommer formell kunskapsdelning i denna studie avse kunskapsdelning som planerats av organisationen. Detta utgör initiativ som är strukturerade och planerade. Därmed utgör formell kunskapsdelning i denna studie sådant som företaget medvetet gör för att möjliggöra kunskapsdelning mellan konsulter. Det kan vara exempelvis

databaser och dokument som organisationen tillhandahåller med ett direkt syfte till kunskapsdelning. Det kan även vara planerade workshops, mentorskap och andra aktiviteter som syftar till kunskapsdelning.

4.3.2 Informell kunskapsdelning

Något som är informellt är enligt Nationalencyklopedin motsatsen till något formellt, alltså *“något som inte behöver hålla sig till vissa bestämda former”* (Nationalencyklopedin, informell, 2017). I litteratur har informell kunskapsdelning avsett informell kommunikation (Taminiau et al., 2009). Taminiau et al. skriver att informell kunskapsdelning sammanfaller med informella nätverk och informell kommunikation. Werr och Stjernberg (2003) skriver att det utgör sådant som exempelvis spontana samtal på en fikarast. Utifrån Nationalencyklopedins definition av informellt och hur tidigare forskare har definierat begreppet kommer informell kunskapsdelning i denna studie att definieras som de tillfällen där kunskapsdelning sker på eget initiativ av Konsulterna. Detta utgör därmed tillfällen såsom exempelvis gemensamma luncher, spontana möten och arbetsrelaterade samtal.

4.4 Hinder och möjligheter för kunskapsdelning

Både för att informell och formell kunskapsdelning skall fungera är det viktigt att även identifiera vilka möjligheter och hinder som finns för detta. I detta avsnitt presenteras därför vad studien avser med hinder och möjligheter samt ger lite exempel på vad litteratur tidigare kategoriserat detta som.

4.4.1 Företagskultur

Detta avsnitt avser att ge en definition på företagskultur. Då företagskultur är något som uppkommer i det insamlade datamaterialet och som påverkar både informell och formell kunskapsdelning blir det av vikt att förtydliga hur företagskultur i denna studie förstås. Hislop (2013) har följande definition: *“The beliefs and behaviours shared by an organization’s members regarding what constitutes an appropriate way to think and act at work”* (Hislop, 2013, s.236). Utifrån detta citat är företagskultur vad som anses vara gemensamt beteende, vision och inställning av företagets medlemmar. Då denna studie tar grund i Hislops praktikbaserade syn på kunskap och kunskapsdelning kommer studien även utgå från hans definition av företagskultur.

4.4.2 Hinder för kunskapsdelning

Hinder är något som minskar möjligheten för kunskapsdelning mellan Konsulterna. Riege (2005) gjorde en sammanställning av de hinder som återfanns i *knowledge management*-litteraturen och kunde sammanställa dessa i tre kategorier: personliga hinder, organisatoriska hinder och tekniska hinder. Vardera av dessa tre kategorier består av minst ett dussintal hinder, vilka finns presenterade i bilagorna 1-3. Dessa hinder presenteras som enskilda hinder men i många fall sammanfaller flera av dessa i olika kombinationer i organisationer (ibid). Riege utgör en god utgångspunkt i denna studie för att tolka vad som kan utgöra hinder för

kunskapsdelning eftersom hans fynd och kategorier sträcker sig över en bredare mängd litteratur och utgör en sammanställning av hinder. Personliga hinder finns detaljerat presenterat i bilaga 1. Personliga hinder utgör personers beteenden, uppfattningar och handlingar som finns på både individ- och gruppnivå. Organisatoriska hinder återges detaljerat i bilaga 2 och utgör hinder utifrån organisationens förutsättningar och miljö. Den sista kategorin, tekniska hinder, presenteras i bilaga 3 och utgör hinder som är relaterade till användande av IT-verktyg. I denna studie kommer dock framförallt de hinder som Riege sammanförde under den andra kategorin, de organisatoriska, att bli fokus för analys. Detta beror delvis på att författarna betraktar de personliga och tekniska hindren som beroende av Konsultföretagets organisation och kultur. Rieges typologi över hinder är som tidigare nämnts baserad på en grov litteraturöversikt och den utgör ingen teori i verklig mening.

4.4.3 Möjligheter för kunskapsdelning

Möjligheter är något som ökar chansen för en effektiv kunskapsdelning mellan Konsulterna. Jonsson (2012) har i sin bok *Kunskapsöverföring & knowledge management* gett lite olika exempel på faktorer som möjliggör kunskapsdelning.

De viktigaste faktorerna för möjlighet till kunskapsdelning handlar om företagskultur och motivation hos individen. Jonsson (2012) menar att en god organisationsstruktur som möjliggör kunskapsdelning inte räcker för en bra kunskapsdelning om företaget inte har en kultur som motiverar individen till kunskapsdelning. Det handlar om att fokusera på hur kunskap flödar igenom organisationen och vilka kommunikationskanaler som är av vikt. Sedan handlar det om att fokusera på vad som motiverar personen att använda dessa kanaler och där välja att dela sin kunskap. Jonsson förklarar att man på senare år konstaterat att motivation därför är den viktigaste faktorn för möjlighet för kunskapsdelning. Hon menar vidare på att förståelsen för olika kunskapsformer, kanaler för kommunikation och lagring av kunskap inte är till mycket värde om det inte finns en vilja att dela kunskap.

De så kallade "Hawthornestudierna" bidrog bland annat till att förstå vad som motiverar en person till att arbeta och kunskapen om att personer som känner sig uppmärksammade även känner större motivation (Mayo, 1933). Med andra ord är social interaktion viktig för att en person skall känna motivation. Kodifiering av kunskap kan få medarbetaren att känna sig utbytbar, och med andra ord inte uppmärksammad (Jonsson, 2012). Kane, Argote och Levine (2005) beskriver hur viktigt det är med identitet hos individen, att den som delar kunskap kan anses som kompetent nog annars kan kunskapen avvisas av mottagaren. Att ha en liknande identitet är alltså enligt Kane et al en möjlighet till kunskapsdelning. Ytterligare en möjlighet är den sociala sammanhållningen och effekten av att vilja investera tid och kraft på att dela kunskap (Regans & McEvily, 2003). Agrote och Ingram (2000) motiverar betydelsen av sociala subnätverk, såsom exempelvis gemensamma projekt för att öka kunskapsdelningen i en organisation. Jonsson beskriver också hur förtroende och att känna att det finns en trygg miljö bidrar till motivation att dela med sig av kunskap. Om medarbetaren kan se och förstå värdet och nyttan med kunskapen den får så bidrar även detta till motivation för kunskapsdelning (Simonin, 1999).

Olika IT-system kan även ses som en lösning för kunskapsdelning men kan även bidra med motivation genom att underlätta för medarbetarna att dela kunskap. Denna motivation handlar om viljan av att utvecklas tillsammans med organisationen och bidra till dess utveckling. IT-system är också en möjlighet till kunskapsdelning genom att där kunna skapa tydliga kommunikationskanaler och därigenom social samhörighet. (Jonsson, 2012)

Kunskapsarbetaren, som kan definieras som en person som blir mer och mer specialiserad ju mer hen lär sig samtidigt som den både adderar och applicerar sin kunskap. Behovet och viljan till kunskapsdelning hos en kunskapsarbetare kan därför ses som naturligt inneboende i rollen menar Alvesson (2001). Kunskapsarbetare anser ofta att arbetet är intressant och uppfyllande, arbetsätt och tempo i gruppen man arbetar i är normaliserat, dem innehar känslan av att ha en skyldighet att bidra till en grupp eller organisation och känner samhörighet till gruppen genom utbyte av kunskap. Samtliga dessa faktorer gör kunskapsarbetaren särskilt motiverad att dela med sig av kunskap (Alvesson, 2001).

5. Metod

Detta kapitel redogör för hela undersökningens arbetsprocess. Den beskrivs med start i metodologiskt val som sedan följer av förförståelse, genomförande, databerrbetning, analys etiska aspekter, tillförlitlighet och autenticitet och slutligen metoddiskussion.

5.1 Studiens metodologiska val

Studien har en i grunden kvalitativ forskningsstrategi och har bedrivits genom ett induktivt arbetssätt (jmf Bryman, 2011). Ett kvalitativt angreppssätt syftar till att fånga upp upplevelser och undersöka hur något är (ibid). Då denna studie syftar till att undersöka kunskapsdelning mellan kollegor på rumsligt flexibla arbetsplatser blir en kvalitativ metod högst lämplig för att besvara studiens forskningsfrågor. Då studien avser att finna hur formell och informell kunskapsdelning sker och vad som möjliggör samt hindrar detta, har vi bedömt att en kvalitativ metod ger nya möjligheter att explorativt undersöka detta (ibid).

Som nämndes ovan har ett induktivt arbetssätt varit utgångspunkten, vilket innebär att studien inte avser att bekräfta en redan befintlig teori, utan utforska och vara teorigenererande baserad på empiriska observationer (jmf Bryman, 2011). Motiveringen till detta är att författarna inte ville begränsas i de fynd som uppkommer i det empiriska materialet. Då ett mindre antal studier gjorts inom området för kunskapsdelning på små företag som är rumsligt flexibla ansågs det av stor vikt med ett induktivt arbetssätt för att utforska nya områden i ämnet. Att inte vara teoridrivna i undersökningen möjliggjorde att tolkningen inte styrdes för hårt av en befintlig teori för kunskapsdelning. Författarna hade båda en förförståelse i området kunskapsdelning (se avsnitt 5.3) och var även insatta i vad kunskapsdelning är, samt vad formella och informella aktiviteter för detta innebär. Författarna har även haft kunskap om att hinder och möjligheter för formella och informella aktiviteter kan finnas. Men mer än så har dock inte arbetssättet varit teoridrivet utan syftat till att explorativt undersöka vad som kan hittas utifrån studiens forskningsfrågor (jmf Bryman, 2011). Ett induktivt och öppet förhållningssätt genererade i sin tur en stor mängd material, vilket utgjorde grunden för analysen och detta kommer presenteras mer ingående senare i kapitlet. Då detta material berör sociala företeelser genom studiens kvalitativa angreppssätt blir det av relevans att diskutera vilket tolkningssätt som ska appliceras på materialet, vilket redogörs för nedan (jmf Bryman, 2011).

Studios kunskapsteoretiska inriktning utgörs av ett tolkande synsätt, då vi i undersökningen använt en kvalitativ och induktiv metod (jmf Bryman, 2011). Ett tolkande synsätt skriver Bryman är typiskt för kvalitativa metoder, då det är motiverat att ha ett synsätt som tar hänsyn till sociala handlingar, förstå skillnader mellan människor och den subjektivitet som uppkommer ur intervjuer. Till skillnad från naturvetenskapliga undersökningar behandlar samhällsvetenskaplig forskning den sociala verkligheten och mänskliga handlingar (ibid). Bryman skriver att *“Den avgörande skillnaden ligger i det faktum att den sociala verkligheten rymmer mening för människorna och att människors handlingar därför är meningsfulla - det vill säga att handlingarna rymmer en betydelse och de agerar utifrån den mening som de tillskriver sina egna och andra personers handlingar”* (Bryman, 2011, s.33). Detta citat

indikerar att det inom samhällsvetenskaplig forskning och kvalitativa metoder är relevant med ett tolkande synsätt för att kunna ta hänsyn till den sociala verkligheten.

Konstruktivism utgör studiens ontologiska ståndpunkt. Sociala företeelser ses därmed som något som skapas och konstrueras av människor (Bryman, 2011). Verkligheten ses därför som något som dels framkommer ur ett socialt samspel, dels ständigt kan förändras enligt konstruktivismen. Varför konstruktivism är motiverat för studien grundar sig dels i den forskningsstrategi som utgör studien, då konstruktivism är vanligt förknippat med kvalitativa och induktiva metoder (ibid). Det finns det en god samstämmighet mellan konstruktivism, studiens metodologiska val och studiens praktikbaserade perspektiv på kunskap, eftersom detta praktikbaserade perspektiv ser kunskap som något som ständigt konstrueras.

5.2 Metod för datainsamling

Detta avsnitt beskriver utvald metod för datainsamling, motivet till denna och hur urvalet skett.

5.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Insamlandet av datamaterialet skedde genom intervjuer vilka var utformade som semistrukturerade intervjuer (jmf Bryman, 2011). Genom en semistrukturerad intervjuguide fanns det bestämda teman som intervjun skulle förhålla sig till samtidigt som respondenten fick väldigt stor frihet att formge sina egna svar (jmf ibid). Denna struktur på intervjuerna blev högst lämplig då intervjuerna skulle behandla området kunskapsdelning utifrån studiens forskningsfrågor, samtidigt som respondentens frihet i sina svar var önskvärt för att fånga upp aspekter som annars hade kunnat gå förlorat (jmf ibid). Vidare ställdes följdfrågor till respondenterna för att fånga upp den enskilde respondentens upplevelser, varför följdfrågorna naturligt kunde skilja sig mellan intervjuerna.

5.2.2 Pilotintervju

För att säkerställa att frågorna i intervjuguiden besvarar studiens syfte och är förståeliga för respondenterna som ej är insatta i ämnet kunskapsdelning genomfördes en pilotintervju. Denna pilotintervju genomfördes innan de ordinarie intervjuerna hölls. Pilotintervjun möjliggjorde även en praktisk övning i lämpliga följdfrågor med fokus på studiens syfte. Pilotintervjun hölls med en av dem konsulter som utgör studieobjekt. Detta för att verkligen möjliggöra för verklighetsförankrade svar och därmed göra intervjuguiden och dess frågeställningar analyserbara. Efter pilotintervjun förändrades ordningen av frågorna i intervjuguiden och vissa frågors utformning förändrades som var svåra för respondenten att förstå. Några frågor lades till för att kunna skapa ett bredare empiriskt material och vissa frågor, vars svar inte besvarade studiens syfte, togs helt bort ur intervjuguiden. Denna pilotintervju säkerställde intervjuguidens kvalitet och gav så pass relevanta svar att även denna kunde användas i studiens analys (jmf Bryman, 2011).

5.2.3 Urval

Studiens syfte är att skapa en förståelse för hur kunskapsdelning delas mellan kollegor på rumsligt flexibla arbetsplatser. För att undersöka studiens syfte behövs ett studieobjekt som representerar denna typ av verksamhet. Då ena författaren i denna uppsats hade kontakter i ett företag som är en konsultverksamhet och därmed ingår i den typen av organisation som kallas rumsligt flexibel arbetsplats, underlättade det tillgången till just detta Konsultföretag. Denne författare frågade en mellanchefer i organisationen om möjligheten att få genomföra studien på Konsultföretaget. Mellancheferen önskade att närmare diskutera bakgrund och syfte med studien vid ett möte tillsammans med ytterligare en mellanchefer samt båda författarna för att få ett fördjupat underlag till beslut. Efter att detta möte genomförts togs underlaget med till Konsultföretagets ledningsgrupp där beslut om undersökning av Konsulternas kunskapsdelning beviljades.

Saunders et al. (2009) påpekar vikten av att ha ett urval om populationen som ska undersökas är för stor för att undersökas in alles. För stor population skulle kunna bero på antingen kostnadsbegränsningar, tidsbegränsningar eller om det vore opraktiskt att samla data från hela populationen. I denna studies fall handlar begränsningen om tid, då tiden för uppsatsen är begränsad till ca två månader och därav måste ett urval ske.

I kvalitativ forskning finns det enligt Bryman (2011) två urvalsmetoder som man i huvudsak använder sig av. Dessa är sannolikhetsurval och målstyrt urval. Vanligast är att använda sig av ett målstyrt urval då det ger forskarna möjlighet att undersöka individer eller fall specifikt mot den angivna frågeställningen (Saunders et al., 2009). Resultaten från ett målstyrt urval kan dock inte på statistiska grunder bli generaliserbara på en hel population. Detta betyder dock inte att resultaten man får fram med målstyrt urval inte blir generaliserbara alls (Saunders et al., 2009).

Då frågeställningarna i denna studie fokuseras till en yrkeskategori, konsulter, och mer specifikt reserchkonsulter på företaget, skedde urvalet utifrån denna urvalsgrupp. På Konsultföretaget, som utgör ett småföretag, finns endast ett mindre antal reserchkonsulter vilket innebär att det är en liten grupp som utgör ett potentiellt urval. Larsson (2009) menar att det inte är lämpligt att göra ett randomiserat urval på en liten grupp då det kan innebära att endast de vanligaste åsikterna kommer fram i intervjuerna och inte de mindre vanliga. Härvidlag kan inflikas att de stora skillnaden mellan Konsulterna är deras anställningstid. I övrigt har de liknande arbetsuppgifter. Med ovannämnda argument valdes en urvalsmetod för att ge utrymme för denna önskade variation på anställningslängd hos Konsulterna. Därför valdes ett målstyrt urval som urvalsmetod. Målstyrt urval är också att föredra om den kvalitativa forskningen grundar sig på intervjuer. Detta då det målstyrda urvalet ger en samstämmighet mellan forskningsfrågan och urvalet (Bryman, 2011). Det målstyrda urvalet gjorde att ungefär hälften av de intervjuade räknades som seniora konsulter, som hade arbetat på företaget över ett år, och dryga hälften som juniora konsulter med mindre än ett års arbetserfarenhet. Fyra av de intervjuade var kvinnor och fem av de intervjuade var män.

Kvale och Brinkmann (2009) säger att antalet intervjuer som bör genomföras i en kvalitativ studie varierar. Rekommendationen ligger dock mellan 5-25 stycken intervjuer. Nya intervjuer skall sedan hållas tills dess att man upplever en viss mättad i den insamlade datan (Merriam, 2014). Mättad betyder att man upplever att nya intervjuer inte längre ger någon ny kunskap (Alvehus, 2013). Med detta i åtanke valde författarna att boka in åtta stycken intervjuer plus en pilotintervju, vilket utgjorde ett stort och tillräckligt antal. Risken för mättad minskar genom att vara en aktiv och god lyssnare vilket genererar att forskaren ställer rätt typ av följdfrågor som ger nya kunskaper i ämnet (Alvehus, 2013). Trots att författarna upplevde en viss mättad i det insamlade materialet möjliggjorde den semistrukturerade intervjun att ställa rätt typ av följdfrågor vilket gjorde att viss ny relevant data ständigt insamlades.

5.3 Förförståelse

Saunders et al. (2009) beskriver hur man som författare bör vara medveten om vad man har för typ av förförståelse i det aktuella ämnet innan man påbörjar sin studie. Motivet till detta är för att ge läsaren möjlighet att vara källkritisk till uppsatsen men framförallt för att denne skall kunna ta ställning till uppsatsens tendensfrihet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Författarna i denna studie har under genomförandet av intervjuerna försökt bortse från sina egna erfarenheter för att kunna förstå de intervjuades perspektiv (Bryman, 2011) men samtidigt nyttjat dem för att också kunna ställa de följdfrågor som ger relevanta svar i förhållande till studiens syfte. Av dessa anledningar presenteras författarnas förförståelse nedan.

Bägge författarna till denna studie läser termin sex på personalvetarprogrammet vid Uppsala Universitet. Som en del i detta program läses A, B och C kurs i pedagogik med inriktning mot personal och arbetslivsfrågor med totalt inläst 75 hp i ämnet pedagogik vid tillfället för uppsatsskrivandet. I dessa kurser har ämnet kunskapsdelning studerats och bägge författarna har således teoretisk grund i ämnet. Bägge författare, Linda och Stina, har erfarenhet av rekrytering och researcharbete i sitt arbetsliv. Stina har dessutom skrivit en B-uppsats på 7.5 hp vid Uppsala Universitet i ämnet kunskapsdelning och har därmed en fördjupad teoretisk bakgrund. Hon har genom denna tidigare uppsats fått ett större perspektiv på kunskapsdelning i praktiken.

Författarna har utifrån ovanstående erfarenheter reflekterat över sina förkunskaper och har med dessa i åtanke analyserat det empiriska materialet på ett konstruktivistiskt och rationellt sätt. Detta så att dessa förkunskaper inte förvränger eller feltolkar materialet utan att ta hänsyn till dessa bakomliggande kunskaper (Kvale & Brinkmann, 2009). Dessa förkunskaper har dock bidragit mycket till studiens genomförande och framförallt i skapandet av en lämplig intervjuguide.

5.4 Genomförande

Detta avsnitt beskriver hur genomförandet av intervjuerna gick till, från förberedelser till praktiskt genomförande.

5.4.1 Förberedelser

Saunders et al. (2012) menar på att det är viktigt att förbereda sig inför intervjuerna genom fyra huvudområden; nivå av kunskap, utveckling av intervjuteman och den information som måste ges respondenterna innan intervjuerna samt plats för intervjun.

Saunders et al. (2012) menar att författarna måste skaffa sig information om forskningsområdet inför intervjuerna för att kunna säkra kvalitén för undersökningen och bidra till forskningens trovärdighet. Författarna i denna uppsats har genomfört detta genom att studera ämnet kunskapsdelning, både genom relevant kurslitteratur men även genom relevanta artiklar och tidigare forskning. Områdena som fokuserades i jakten på relevant kunskap var: vad är kunskap, kunskapsdelning, rumsligt flexibla arbetsplatser, hinder och möjligheter för kunskapsdelning. Denna förkunskap nyttjades även vid formuleringen av en användbar intervjuguide samt förmågan att ställa rätt och relevanta följdfrågor.

I förberedelsearbetet ingick även skapandet av en intervjuguide. Genom kunskapen som tidigare samlats in formulerades även intervjuteman som enligt Saunders et al. (2012) bör förberedas. Då författarna valt en induktiv ansats så sattes endast två intervjuteman med utgång i studiens frågeställningar: formell och informell kunskapsdelning samt hinder och möjligheter för kunskapsdelning. Detta för att kunna bibehålla en bredd i den insamlade datan. Saunders et al. (2012) säger att de teman och frågor som intervjuguiden innehåller antingen kan grunda sig i tidigare teorier eller så måste författarna ha grundtankar om hur de kan kopplas till teorier för att dessa skall ha en riktning till studiens syfte. Intervjuguiden i denna uppsats bygger på den kunskap som insamlats i ämnet kunskapsdelning. Vid skapandet av intervjuguiden togs det hänsyn till att göra frågorna så öppna som möjligt, detta då sådana ger bäst resultat. Intervjufrågorna måste även anpassas i sitt språk så att de blir möjliga för respondenten att förstå. Kvale och Brinkman (2009) beskriver detta i sin bok genom texten; *“standardiserade frågor ger inte standardiserade svar, ty samma fråga betyder olika saker för olika människor; de måste modifieras för att passa varje individs vokabulär, bildningsnivå och fattningsförmåga”* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 176). Det låg noggrannhet i skapandet av frågor som gav möjlighet att ställa relevanta följdfrågor med fokus på att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

Det tredje huvudområdet som forskarna bör ta hänsyn till är den information som respondenterna behöver för att kunna förbereda sig (Saunders et al., 2012). Detta genomförde forskarna genom att information om studiens syfte i ett första skede skickades ut via Konsultföretaget till eventuella respondenter. Vid förfrågan om deltagande förklarades syftet ytterligare en gång och i samband med intervjun informerades respondenterna muntligt för att bekräfta att de uppfattat undersökningens syfte korrekt (bilaga 6) samt via ett samtyckesformulär (bilaga 5). I den information som ska skickas ut till respondenterna innan intervjun är det relevant att informera om hur lång tid intervjun beräknas att ta så att det finns tillräckligt med utrymme för utförliga svar (Bickman & Rog, 1997). Författarna meddelade respondenterna vid förfrågan om deltagande till intervjun att dessa skulle ta 45-60 min, denna tid baserades på pilotintervjun. Under intervjuernas gång uppkom det att vissa intervjuer blev

längre än så. Denna felbedömning kan bero på att forskarna under pilotintervjun inte var så erfarna av att ställa rätt typ av följdfrågor vilket utvecklades under intervjuernas gång.

Saunders et al. (2012) trycker på att ta hänsyn till vilken plats intervjun ska hållas på. Han poängterar att det här är viktigt att det på platsen finns en låg risk för att bli avbrutna samt att respondenterna upplever trygghet där. Författarna lät därför respondenterna själva välja plats. Ett krav från författarna var dock att den föreslagna platsen var ostörd. Därför avslogs förslag som fik och liknande offentliga platser och föreslogs istället från författarna med intervjurum på ett kontorshotell i centrala Stockholm. Detta intervjurum hade förberetts som ett förslag om någon respondent hellre ville vara på annan plats än ordinarie arbetsplats.

5.4.2 Genomförande intervjuer

Samtliga nio intervjuer hölls mellan 7-18 april 2017 och tog mellan 39 min - 1h och 7min, genomsnittstiden var 54 min. Intervjuerna hölls på olika platser och tid, beroende på respondentens egna möjligheter och val. Denna valmöjlighet bedömde författarna skulle underlätta för deltagandet i intervjun. Pilotintervjun genomfördes i ett grupprum på Blåsenhus. Två intervjuer hölls i Konsultföretagets intervjurum. Fyra intervjuer hölls på ett kontorshotell i centrala Stockholm där intervjurum hyrdes. En intervju hölls i ett konferensrum hos företaget där respondenten för tillfället arbetade och en över telefon.

Bryman (2011) menar att det kan vara fördelaktigt att intervju *"face-to-face"* ('ansikte mot ansikte') för att på så vis kunna tolka respondenternas ansiktsuttryck och kroppsspråk. Detta menar han kan underlätta om en fråga behöver förtydligas eller för att tolka om någon fråga skapar vissa reaktioner hos respondenten, såsom missnöje. Därför genomfördes samtliga intervjuer utom en genom interaktion *face-to-face*. Bägge författarna deltog vid intervjuerna. Anledningarna till detta var bland annat för att båda författarna skulle kunna tolka respondenternas kroppsspråk men också för att kunna komplettera varandra med rätt typ av följdfrågor för att på så vis få så uttömmande svar från respondenterna som möjligt (Bryman, 2011).

Samtliga intervjuer påbörjades med att Stina läste en informativ text (bilaga 6) som närmare beskrev tid för intervjun, respondentens rättigheter och studiens syfte. Respondenten fick även läsa igenom och skriva under ett samtyckesformulär (bilaga 5) där syftet och respondentens rättigheter förtydligades ytterligare. Saunders et al. (2012) menar på att genom att förtydliga att respondenten har skyddad identitet så ökar respondentens förtroende i trovärdighet och minskar risken för partiskhet och osanning från denne.

Samtliga intervjuer spelades in efter muntligt (bilaga 6) samt skriftligt godkännande via samtyckesformulär (bilaga 5). Ytterligare en orsak till att båda författarna deltog vid samtliga intervjuer var för att de båda i ett tidigt skede kunde börja bekanta sig med den insamlade datan. Detta genomfördes genom att forskarna var aktiva lyssnare vilket även möjliggjorde för dem att kunna ställa rätt typ av följdfrågor (jmf Alvehus, 2013). Vissa anteckningar gjordes även under intervjun, både med anledning av att minnas relevanta svar men även för att kunna öka chansen för mer relevanta följdfrågor under intervjuns gång (Ahrne & Svensson, 2011).

Den inspelade datan transkriberades sedan av författarna. Detta empiriska material skrevs sedan ut på papper inför den tematiska analys som sedan genomfördes. Anteckningar gjordes med namn samt plats och tid för intervjun för att författarna skulle minnas respondent tillsammans med det empiriska materialet för att på så vis kunna koppla samman det kroppsspråk som förmedlats under intervjun. Namnen på respondenterna byts i uppsatsen ut till fingerade namn för att bibehålla deras konfidentialitet. Det empiriska materialet har förvarats så att ingen utomstående haft tillgång till det.

5.4.3 Material

De juniora konsulter som intervjuats på företaget är Felix, Harry, Loke och Livia (fingerade namn). De seniora konsulter som intervjuats är Ture, Alfred, Heidi, Sigrid och Freja (fingerade namn).

Respondenterna ovan presenteras med yrkesroll utifrån om de, ur Konsultföretagets perspektiv, betraktas vara seniora eller juniora. Konsultföretaget anser att man efter ca 1,5 års anställning som Konsult hos Konsultföretaget har tillräckligt med kunskaper för att kallas senior och att Konsulterna innan dess är juniora. Ovan skrivs även de fingerade namn som respondenterna kommer ha för att behålla sin skyddade identitet under analys och resultatgenomgång. Den totala längden på det inspelade materialet omfattar ca 486 minuter. Efter transkribering av detta material formades ca 150 A4 sidor empiriskt material i Times New Roman storlek 12.

5.5 Tematisk analys

Den tematiska analys som genomfördes på materialet kommer i detta avsnitt att presenteras. Tematisk analys är en metod som har flera flexibla fördelar och fungerar väl för en induktiv metodansats (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analys användes som en metod för att identifiera och analysera mönster i intervjumaterialet. Tidigt påbörjades anteckningar på spontana idéer som uppstod under intervjuerna. Detta för att underlätta databearbetningen genom att noteringar på återkommande eller intressanta uttalanden skrevs ner i tidigt stadium. Intervjuerna skrevs sedan ut och i marginalerna kodifierades sådant som utgjorde möjliga svar på forskningsfrågorna. Då forskningsfrågorna om hur formell och informell kunskapsdelning sker är kartläggande frågor, avsåg analysen att finna hur dessa former av kunskapsdelning sker. Utifrån studiens syfte och frågeställningar om former för kunskapsdelning bearbetades sedan materialet där hinder och möjligheter för kunskapsdelning kunde identifieras. Författarna läste in sig ytterligare djupare i teorin och tittade återigen på materialet. Repetitioner som var återkommande i materialet noterades och likheter och skillnader togs till beaktning (jmf Bryman, 2011). Resultatet utgör de teman som var utmärkande och framhävande utifrån forskningsfrågorna.

5.6 Etiska aspekter

Vid all typ av forskning är det viktigt att ta hänsyn till den etiska aspekten. Etik handlar inte enbart om lagar och regler utan innefattar även att kunna hålla en utvecklande diskussion om

etik. Detta är viktigt då just etik har kraftig effekt på både nuvarande och framtida samhälle (Kvale & Brinkmanns, 2009). En annan viktig anledning till att ta hänsyn till etik är att det under arbetets gång kan bildas problem gällande gränsdragningen mellan etiska och oetiska handlingssätt (Bryman, 2011). Saunders et al. (2012) beskriver två huvudsakliga etiska synsätt inom forskning, den deontologiska och den teleologiska. Det deontologiska synsättet menar på att en forskare aldrig får handla oetiskt. Synsättet som tar teleologisk grund menar däremot på att forskarna bestämmer sig för att se att syftet helgar metoden, vilket innebär att forskaren enligt detta synsätt är tillåten att handla oetiskt så länge det gynnar studiens syfte (Saunders et al, 2012). Denna studie har en deontologisk utgångspunkt och handlar därmed etiskt. Detta då författarna anser att ett teleologiskt synsätt upplevs omoraliskt men även att författarna representerar Uppsala Universitet och därmed inte vill skada dess rykte med ett oetiskt handlande.

Inom svensk forskning brukar man ta grund i Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer (2002). Dessa fyra principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Eftersom författarna i denna studie valt en deontologisk grund så tar arbetets genomförande hänsyn till samtliga vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Informationskravet innebär att deltagarna i studien skall informeras om dess syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav genomfördes genom att ett missilbrev (bilaga 4) skickades ut via en chef på företaget till samtliga intressenter innan förfrågan om eventuellt deltagande i studien. Detta missilbrev innehåller information om studiens bakgrund, syfte och vilka forskare som genomför den. När informanterna sedan personligen blev tillfrågade om deltagande informerades dessa om studiens syfte igen och slutligen en sista gång i samband med intervjuens start (bilaga 5 & 6).

Samtyckeskravet innebär att deltagarna deltar frivilligt i studien och när som helst under intervjuens gång kan välja att avstå från vissa frågor eller helt avbryta intervjun (Vetenskapsrådet, 2002). Samtyckeskravet uppfylldes genom att forskarna inför varje intervju tydligt förklarade för informanterna att deras deltagande i studien är helt frivillig. Forskarna la även fokus på att få informanterna att förstå att dem när som helst under intervjuens gång kan välja att avstå från frågor eller avbryta intervjun utan ursäkt (Bryman, 2011). Dock så ville samtliga respondenter med entusiasm delta, detta då dem ställde upp på intervju på sin lediga tid och det verkade därför inte finnas någon känsla av tvång involverat i deras samtycke.

Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som samlas in om studiens deltagare skall hållas så konfidentiellt som möjligt (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav uppfylldes genom att forskarna har, i enlighet med vad Kvale och Brinkman (2009) säger, har förvarat informanternas svar och personuppgifter på en plats som obehöriga ej har tillgång till. Forskarna har också utifrån detta krav noggrant reflekterat över eventuella konsekvenser som undersökningen kan ge, både för informanterna och organisationen, för att ta hänsyn till dessa under undersökningens genomförande. Nyttjandekravet innebär att den information som samlas in endast får användas i forskningssyfte (Bryman, 2011). Detta krav förtydligades genom det samtyckesformulär som intressenterna skrev under i samband med intervjun (bilaga 5). Detta samtyckesformulär förtydligar syfte, konfidentialitet och vad den insamlade datan skall användas till.

Forskarna hade inför de första intervjuerna informerat intressenterna om att intervjun skulle pågå 45-60 minuter. Under intervjuernas gång genomfördes dock intervjuer som överskred denna tid. Enligt Bryman (2011) så är det vanligt att forskare informerar om att intervjun ska ta kortare tid än vad den i realiteten gör. Detta fenomen inträffade även för forskarna i denna studie. För att hålla ett etiskt förhållningssätt under resterande intervjuer så var forskarna noggranna med att inför varje intervju informera om att anvisad tid kunde överskridas, men att intressenten självklart får välja att avsluta intervjun när helst denne vill. Detta i enlighet med samtyckeskrauet.

5.7 Tillförlitlighet och autenticitet

Enligt flertalet forskare är det olämpligt att använda begreppen validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning (Bryman, 2011). Denna uppsats utgår därför istället från Lincoln och Guba (ref. Bryman, 2011) kvalitativa motsvarigheter som de benämner: tillförlitlighet och autenticitet. Enligt Lincoln och Guba behöver man ta hänsyn till studiens trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet för att styrka dess tillförlitlighet. Med detta i åtanke har författarna erhållit ett granskande synsätt genom hela studien och redogjort för samtliga faser i den genom denna uppsats. Författarna har här medvetet genom hela studien inte försökt påverkas av, mer än av nytta, sin förståelse eller sina förutfattade meningar. Därför har studiens omfattning tydligt beskrivits och förklarats samt vilken förståelse som funnits i ämnet och hur detta har kunnat påverka studien. Ställningstaganden och val har även tydligt beskrivits samt kritiserats för att förtydliga dess begränsningar. Denna beskrivning har gjorts mycket tydlig för att läsarna med enkelhet skall kunna avgöra om och i vilken utsträckning som studiens resultat kan nyttjas i andra miljöer. Studien har genomförts efter mycket genomgång av relevant litteratur för att genomföra den med en kvalitativ analysmetod på ett strukturerat och accepterat sätt. Lincoln & Guba förklarar hur det är upp till läsaren att bedöma huruvida studiens resultat kan överföras eller inte beroende på hur väl den beskrivna kontexten i studien liknar den man önskar överföra resultatet till. Författarna anser dock att studieobjektet utgör en god representant för en rumsligt flexibel arbetsplats med begränsade möjligheter för fysiska träffar. Larsson (2009) stödjer detta genom att beskriva hur studier är beroende av sin kontext och därmed bara skall generaliseras till likartade omständigheter, vilket man med enkelhet kan göra med andra rumsligt flexibla arbetsplatser.

Lincoln och Guba (ref. i Bryman, 2011) menar att studiens autenticitet måste analyseras utifrån om studien ger en rättvis bild av fenomenet samt ta hänsyn till ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet. För att ge en rättvis bild av kunskapsdelningen mellan Konsulterna har en stor grupp av populationen på studieobjektet intervjuats. Respondenterna har haft olika nivå på kunskap, från juniora till seniora och av bägge kön. I tolkningen av det empiriska materialet har samtliga Konsulters svar varit av vikt för att ge den rättvisa bild av kunskapsdelningen som önskas. Den ontologiska autenticiteten har stärkts genom att respondenterna fått reflektera över den kunskapsdelningssituation de befinner sig i och hur dem där agerar, vilket flertalet av dem uttryckt efteråt varit av glädje för dem och gett dem en större förståelse i ämnet. Den pedagogiska autenticiteten har stärkts genom att respondenterna genom intervjuguidens frågor fått reflektera över interaktionen med andra kollegor och deras agerande.

Den katalytiska autenticiteten har stärkts genom att respondenterna fått reflektera över deras kunskapsdelande och därmed fått insikter för att kunna påverka denna. Den taktiska autenticiteten har stärkts genom ovanstående reflektioner hos respondenterna och därmed en större insikt för sin situation och de kan med sina insikter enklare vidta lämpliga åtgärder för att förändra kunskapsdelningsstrukturen. Men den taktiska autenticiteten har även styrkts genom att ämnet genom studien lyfts för organisationen och därmed gett dem en chans att kunna ge rymd åt respondenterna för att kunna påverka sin kunskapsdelning i större utsträckning.

5.8 Metoddiskussion

Författarna har på förhand reflekterat över vilken påverkan de kan ha på informanternas svar och på vilket sätt det kan undvikas. Författarna har även reflekterat över hur de väljer att tolka svaren för att ständigt ha ett kritiskt perspektiv (Kvale & Brinkman, 2009).

Det faktum att vissa intervjuer överskred en timme kan ha stressat vissa respondenter i deras svar. Författarna upplever dock inte att detta var något problem då samtliga respondenter innan intervjun meddelat att de hade gott om tid vid intervjutillfället. Ytterligare ett tecken på detta var att respondenterna stannade kvar efter intervjun och ville prata om intervjuerna, vilket var ett tecken på att de hade mer tid än den avsatta tiden och inte var stressade till kommande åtaganden. Författarna själva kan dock ha stressats av det faktum att det i slutet av intervjun blev ont om tid och att de då upplevde en obligation att hålla sig inom angiven tidsram och samtidigt ville hinna ställa samtliga frågor i intervjuguiden. Därför kan det finnas en risk att vissa följdfrågor som annars hade ställts vid gott om tid nu inte blev ställda.

Det finns en risk med att ha en för stor undersökningsgrupp, detta då man som forskare kan ha svårt att göra fördjupade tolkningar av sina svar (Kvale & Brinkman, 2009). Trots detta kan forskarna lägga mycket fokus och tid på varje individ, därför anses det finnas en liten risk att inte kunna göra ingående tolkningar av intervjuerna.

En intervju hölls över telefon, då satt författarna i ett slutet rum med högtalare och respondenten satt i ett separat rum på sin arbetsplats. Intervjun via telefon kan påverka dess kvalitet genom att det finns en risk att respondenten kan vara mindre benägen att uppge känslig information (Bryman, 2011). I detta fall upplevde dock författarna inte att fallet blev sådant, de upplevde att de fick ut samma kvalitet på detta material som vid övriga intervjuer.

Intervjuerna spelades in via mobiltelefon, att spela in samtalet kan medföra risken att begränsa respondentens öppenhet (Alvehus, 2013). Författarna har minskat denna risk genom att låta respondenten vara oigenkännlig vilket medför en ökad trygghet. Denna trygghet hoppas författarna kunde bidra till respondentens öppenhet trots inspelning. Att hålla intervjuerna på respondenternas egen valda tid och plats hoppades författarna även bidrog till ökad trygghet hos denne.

Tankar om att intervjua både Konsulterna och deras ledare uppkom hos författarna under funderingarna om vilken metod som var lämplig för studiens syfte. Dock var inte studiens syfte att undersöka hur Konsultföretaget arbetade med kunskapsdelning utan hur den faktiskt i själva

verket går till. Syftet med studien var inte heller att jämföra Konsultföretagets tänkta kunskapsdelning med hur den faktiskt fungerade. Därför fokuserades endast den grupp som faktiskt genomför kunskapsdelningen, då denna grupp har kunskap om hur kunskapsdelningen går till i praktiken. I dessa diskussioner mellan författarna, om vald metod för att uppnå studiens syfte, togs även dokumentanalys upp som potentiell metod att komplettera med intervjuerna. Denna metod valdes dock inte med samma argument som ovan. Dokumentanalysen hade troligtvis gett insikt i hur Konsultföretaget hade önskat att kunskapsdelning fungerade och gick till men inte gett kunskap om hur den faktiskt går till, vilket därför inte besvarat studiens syfte och frågeställningar.

Denna studie kommer använda sig av det material som samlades in vid pilotintervjun. Det kan ifrågasättas om kvalitén på pilotintervjuns material innehar samma standard som övriga intervjuer då inte exakt samma intervjuguide nyttjades. Författarna värderade kvalitén på pilotintervjun i likhet med de övriga, då inga centrala eller avgörande justeringar gjordes efter pilotintervjun samt att denna respondent hade samma roll som övriga konsulter på Konsultföretaget

6. Konsultföretaget - en rumsligt flexibel arbetsplats

I detta kapitel presenteras Konsultföretaget som utgjort objekt för denna studie. Konsultföretaget kommer inledningsvis att beskrivas, därefter beskrivs Konsulterna som kunskapsdelningen avser samt övrig information om verksamheten så att läsaren får en god förståelse inför resultatkapitlet.

Företaget som utgör objekt för studien är en konsultverksamhet som erbjuder konsulttjänster inom rekrytering. Rekryteringen riktar sig mot roller inom informationsteknologi (IT). Konsultföretaget utgör ett småföretag och har färre än 50 stycken anställda. Av de som arbetar med rekrytering innehar ett mindre antal en roll som rekryteringskonsult, med ansvar för rekryteringsprocesser. Resterande inom rekrytering arbetar som researchkonsulter med huvuduppgift att arbeta ute hos kund och bistå i rekryteringsprocessen. Övrig personal arbetar i ledning och med ekonomi. Konsulterna arbetar inte provisionsbaserat.

Researchkonsulten befinner sig i sitt dagliga arbete ute hos befintlig kund och ses därmed inte dagligen med övriga researchkonsulter. För denna studie är det researchkonsulterna och deras kunskapsdelning som undersöks i dess arbetsmiljö att befinna sig ute hos olika kunder och därmed inneha begränsade möjligheter till fysiska möten. I rollen som researchkonsult består arbetsuppgifterna i att förstå kundorganisationen där tillsättningen skall göras, förstå rollen som ska tillsättas och därefter genomföra research för att få in kandidater i rekryteringsprocessen. Dessa arbetsuppgifter har som mål att göra en lyckad rekrytering hos kunden. Researchkonsulten arbetar antingen ensam ute hos kund, men i vissa fall är flera researchkonsulter placerade hos samma kund. Ett uppdrag hos kund pågår i allt från sex veckor till löpande.

Företaget rekryterar i stor utsträckning nyexaminerade personalvetare till rollen som researchkonsult. Det innebär att man i rollen i början inte innehar någon erfarenhet eller större kunskap av yrket och därför går in i yrket som något som av företaget kallas för junior konsult. Efter ca 1,5år har Konsulterna tillräckligt med kunskap i yrket för att kallas för senior konsult. Efter ca 2års tid är det vanligt att Konsulterna känner sig fullärda i rollen och väljer därför ofta att byta roll inom organisationen eller sluta på företaget för att söka nya utmaningar, enligt företaget.

Konsultföretaget har tre stycken värdeord som präglar deras kultur. Dessa kulturella värden innebär att hjälpas åt och visa omtanke för sina kollegor, att agera snabbt samt vara innovativ och hitta nya vägar för sitt arbete och verksamheten.

Då det i intervjuerna framkom olika verktyg som tillhandahålls av företaget för att researchkonsulterna skall kunna utföra sitt arbete kommer dessa här att presenteras för att läsaren ska ha en god förståelse i vad dessa har för funktion. Favro utgör ett IT-system för planering och samarbete. Favro används av företaget för att kunna visualisera och kommunicera rekryteringsprocessen på ett pedagogiskt sätt mellan konsult och kund. Ett annat IT-system som används är Slack. Slack är ett system som Konsultföretaget tillhandahåller sina anställda för en

intern kommunikation där man kan skicka direktmeddelanden till personer eller skapa olika grupper/kanaler. I Slack kan man utöver att skriva även skicka bilder och ringa. Slack har av företaget införts för att användas som ett kommunikationsverktyg mellan konsulterna. Det finns inga bestämda former för hur och när konsulterna ska kommunicera via Slack. Konsulterna har tillgång till applikationen både på datorn och mobil, och kan fritt använda det för kommunikation med kollegorna från Konsultföretaget.

7. Analys och Resultat

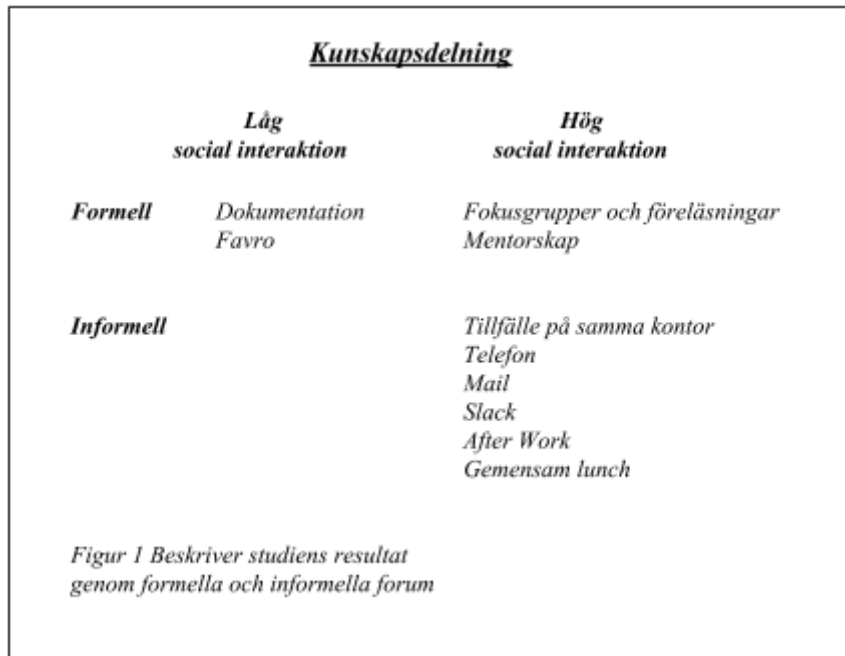
Detta kapitel presenterar studiens empiriska resultat som analyserats med utgångspunkt i studiens teoretiska grunder och tidigare forskning. Resultatet presenteras i två delar utifrån studiens två forskningsfrågor. Inledningsvis presenteras kunskapsdelningsformer vilket i sina underteman beskriver hur kunskapsdelning sker formellt och informellt mellan Konsulterna på Konsultföretaget. Därefter presenteras generella hinder och möjligheter utifrån tre teman: organisatoriska, kulturella och konsultrelaterade hinder och möjligheter. Utvalda citat ur det empiriska materialet används för att bevisa hur olika uppfattningar kommit till uttryck i intervjuerna som tolkningar och analys sedan baserats på.

7.1 Kunskapsdelningsformer

I studiens empiriska material har olika former av kunskapsdelning identifierats, både det som författarna kategoriserar som formella och informella. Kunskapsdelning utgör en viktig del för verksamhetens dagliga fortlevnad och särskilt för Konsulterna i deras yrkesroll. Detta hör samman med att Konsulterna går in i yrkesrollen utan förkunskaper vilket de behöver erhålla snabbt för att behärska yrkesrollen. Att särskilja dessa är intressant då den formella typen av kunskapsdelning är de aktiviteter som organisationen tillhandahåller med ett direkt syfte till kunskapsdelning mellan Konsulterna medan den informella typen av kunskapsdelning är den aktivitetstyp där Konsulterna delar kunskap på eget initiativ.

Resultatet visade att det skedde både formell och informell kunskapsdelning på Konsultföretaget, där den informella var mer omfattande än den formella typen. I figur 1 nedan presenteras alla de formella och informella forumen för kunskapsdelning mellan Konsulter som identifierats på Konsultföretaget. Av detta resultat utgör after work, fritid, telefon och mail sådana forum där informell kunskapsdelning förekom, men inte i någon större utsträckning eller hos samtliga Konsulterna. I större uträkning förekom informell kunskapsdelning då Konsulterna hade en gemensam arbetsdag samt i chattverktyget Slack. Formell kunskapsdelning återfanns genom dokumentation, bland fokusgrupper och föreläsningar de hade tillsammans samt ett etablerat mentorskap. Det identifierades att det fanns potential och i viss mån formell kunskapsdelning i verktyget Favro. Favro är ett visualiseringsverktyg som används för rekryteringsprocesser, men som även innehar en funktion att lägga in information och artiklar. Favro identifierades som ett IT-verktyg som ännu inte implementerats till fullo i kunskapsdelningssyfte, varför det i detta resultat valts att inte diskuteras ytterligare på grund av den osäkerhet som förekom bland Konsulterna gällande verktyget.

Vid analysen kunde skildringen göras att flera av de forum som nyttjades för kunskapsdelning var av hög social karaktär. Detta medan endast ett fåtal forum erbjöd kunskapsdelning med låg social interaktion. Hög social interaktion är optimalt för kunskapsdelning enligt det praktikbaserade perspektivet (Hislop, 2013).



7.2 Formell kunskapsdelning

I det empiriska material som samlats in kan flertalet olika aktiviteter identifieras mellan Konsulterna som kan kategoriseras som formell kunskapsdelning. Konsulterna beskriver hur Konsultföretaget anordnar olika typer av officiella sociala aktiviteter samt lagrar information i digitala verktyg. Detta har resulterat i två teman av formell kunskapsdelning mellan Konsulterna på Konsultföretaget: (1) formell kunskapsdelning genom organiserad och sanktionerad social interaktion och (2) formell kunskapsdelning genom digitala verktyg, med respektive underteman.

7.2.1 Formell kunskapsdelning genom organiserad och sanktionerad social interaktion

Formell kunskapsdelning har under analysen visat sig förekomma genom fysisk social interaktion på Konsultföretagets mentorskapsprogram samt på fredagar. Dessa temans empiri och analys presenteras i detta avsnitt.

7.2.1.1 Mentorskap

På Konsultföretaget finns ett etablerat mentorskapsprogram. Mentorskapet skall bestå av en junior och en senior konsult där den juniora Konsulten kan finna stöttning och kunskap i/från den seniora Konsulten under dess inträde i organisationen och arbetsroll. Konsultföretaget rekommenderar de två Konsulterna att träffas för en lunch ungefär en gång i månaden. I övrigt är mentorskapet inte av Konsultföretaget strukturerat i vidare formella aktiviteter utan är snarare en formell stöttepelare för den juniora Konsulten och dess väg till en, kunskapsmässigt, senior roll som Konsult.

Följande citat är från en senior konsult, Sigrid, som minns tillbaka på sina mentorskapsluncher som ny på Konsultföretaget:

Mentorsluncher hade jag, väldigt mycket i början blev det kunskapsutbyte...

Sigrid beskriver hur det i början blev väldigt mycket kunskapsutbyte under dessa luncher. Även Felix, Harry, Loke och Livia berättade om delandet av tankar, idéer och erfarenheter under dessa formella mentorsträffar. I kommande citat uttrycker en senior konsult, Freja, sin upplevelse om mentorskapet:

... forum för att ställa frågor och dela med sig av de erfarenheter som jag har.

Jag kan ju också få nya idéer från dem jag har varit mentor åt.

I citatet ovan kan man utläsa att mentorskapet utgör ett forum för att dela med sig av erfarenheter från den seniora Konsulten till den mer juniora. Men Freja beskriver även att mentorskapet kan generera nya idéer, då efter ha tagit del av den juniora Konsultens tankar och erfarenheter. En sådan ömsesidighet i kunskapsdelningen kan därmed urskiljas i det formella mentorskapet, då båda deltagarna i mentorskapet får ta del av varandras kunskap. När en annan senior Konsult, Ture, tillfrågas om hur stor del av mentorskapet som han känner utgörs av kunskapsdelning förklarar han:

Ehm ja, jag skulle säga att det i första hand är kunskap man utbyter.

Citatet beskriver att det som i första hand diskuterats i det formella mentorskapet är kunskaper. Ture förklarar under intervjun hur dessa kunskaper främst handlar om arbetet, men även erfarenheter. Med andra ord så utgör mentorskapet till störst del kunskapsdelning.

Mentorskapet fungerar som en stor kunskapskälla för den nya Konsulten i sin juniora roll. Utifrån en praktikbaserad syn på kunskap är det viktigt att man tillhandahåller forum för medarbetarna som skapar möjligheter till social interaktion (Hislop, 2013) vilket kan ske via dessa mentorskapsluncher. Hislop föreslår just formaliserade mentorskapsystem som en god satsning från organisationen för att kunna para ihop erfarna medarbetare med oerfarna och därigenom dela kunskap. Då mentorskapet genom luncher erbjuder social interaktion och närmare utbyte av erfarenheter och perspektiv utgör det ett bra forum för kunskapsdelning. Det finns dock en risk i att denna mentorskapsatsning hålls lite för ostrukturerad och inte inom tydliga ramar. Detta gör att kunskapsdelningen i mentorskapet erfordrar viss motivation till kunskapsdelning, från både mentorn och den juniora konsulten då de själva måste initiera hur mentorskapet skall se ut. Trots att mentorskapet möjliggör social interaktion och andra generella utbyten än just kunskap så visar det empiriska materialet på att kunskapsdelning gällande arbetet är det som huvudsakligen sker.

7.2.1.2 Fokusgrupper och föreläsning

Konsultföretaget arrangerar varje fredagar en frukost för Konsulterna. Detta utgör ett tillfälle för Konsulterna att träffas, trots att de i sitt vardagliga arbete sitter på andra platser.

Fredagsfrukosten utgör en formellt forum för kunskapsdelning arrangerat av Konsultföretaget genom fokusgrupper under frukosten. Inför varje fredag bestäms ett nytt tema som ska diskuteras i fokusgrupperna. Temat planeras av några konsulter som innehar det ansvarområdet, de undersöker även om något särskilt tema önskas tas upp till diskussion bland konsulterna. De fredagar det inte är fokusgrupper hålls det föreläsningar, ofta av juniora eller seniora konsulter inom utvalda områden. Dessa föreläsningar kan vara om något som konsulten själv är intresserad av, något den har särskild insyn i eller annat av intresse för verksamheten. Deltagandet vid fredagsfrukosten varierar då en del konsulter arbetar hos kunden eller hemifrån vid dessa tillfällen. Detta innebär att samtliga konsulterna sällan befinner sig på plats när formella tillfällen för kunskapsdelning anordnades av Konsultföretaget.

Fredagsfrukosten är planerad i en bestämd form då det varje fredagsmorgon finns ett tillfälle för konsulterna att interagera, därav anses det vara en formell kunskapsdelningsaktivitet. Då konsulterna har begränsad möjlighet att fysiskt träffas så utgör fredagarna ett unikt tillfälle för dem att mötas och genom social interaktion lära av varandra. I följande citat ger Ture sin upplevelse av fredagsmorgonen:

... fredagar har vi alltid en frukost där brukar vi hålla, försöka ha fokusgrupper eller andra former av föreläsningar eller liknande där vi helt enkelt samlas allihopa och delar med oss av, ja, problem eller lösningar som uppkommer under vårt arbete eller nya idéer och tankar

Ture berättar att konsulterna under fredagarna får chans att samlas och dela med sig av problem och lösningar som uppkommer under veckorna i deras dagliga arbete. Han beskriver också fredagarna som ett bra tillfälle att dela med sig av nya idéer och tankar. Fredagsfrukosten på Konsultföretaget utgör tydligt ett formellt forum där kunskapsdelning förekommer. Strukturen för kunskapsdelning på fredagsmorgonen hade en bestämd struktur, Freja berättar:

man liksom sätter sig ner och pratar om ett tema och det är samma grupper varje gång då.

Utifrån vårt samlade empiriska material och inte minst Frejas uttalande ser vi att det existerar olika förutbestämda grupper under frukostarna. De så kallade fokusgrupperna består alltså av tidigare bestämda grupper av individer som ser likadana ut varje fredag. Detta innebär att denna typ av formell kunskapsdelning sker bestämt mellan vissa personer vid varje interaktionstillfälle.

Konsulterna sitter vanligtvis på olika platser ute på olika uppdrag, men fredagarna utgör ett tillfälle där Konsultföretaget ser till att konsulterna får träffas på samma plats, interagera och utbyta kunskap och erfarenheter. Tidigare forskning har visat att det är viktigt att företaget skapar forum för social interaktion mellan konsulter för att ett erfarenhetsutbyte skall ske (Werr & Stjernberg, 2003; Hislop, 2013). Då konsulterna sitter på olika platser och erfarar olika situationer i sin yrkesroll blir fredagen en plats där dessa erfarenheter kan delas inom formella

ramar via verklig social interaktion. Enligt denna studiens resultat så utgör detta tillfälle en viktig del för Konsulternas kunskapsdelning i form av erfarenhetsutbyte.

Kunskapen som delas under fredagarna kommer från och till nästan alla Konsulterna, vilket innebär att det vid dessa tillfällen samlas erfarenheter från flera olika håll. Utifrån det empiriska material som samlats in så framkom det att samtliga Konsulter sällan samtidigt deltar på grund av att de befinner sig på annan plats. Det innebär att det inte finns något formellt tillfälle där samtliga Konsulterna träffas vilket utgör ett hinder då inte alla får ta del av samtligas kunskap.

Ett liknande hinder ligger i de bestämda fokusgrupper som finns vilket möjliggör kunskapsdelning endast mellan dessa individer. Detta gör att samtliga konsulter inte kan ta del av den kunskap som delas vid dessa tillfällen. Reige (2005) menar dock på att det är fördelaktigt att låta små bestämda formella grupper ses regelbundet, då de på så sätt får ett kollektivt ansvar i att dela kunskap. Med andra ord så finns det både för och nackdelar med denna bestämda konstellation.

7.2.2. Formell kunskapsdelning genom digitala verktyg

Formell kunskapsdelning har genom analysen visat sig förekomma genom digitala verktyg som Konsultföretaget tillhandahåller. Dessa består i dokumentation av olika slag. Temats empiri och analys presenteras i detta avsnitt.

7.2.2.1 Dokumentation

Formell kunskapsdelning identifierades genom dokument som finns att tillgå digitalt. Dessa dokument bestod av information, mallar och generella tips för yrkesrollen. Dokumenten är skapade av Konsulterna, nuvarande eller tidigare anställda. Resultatet från det empiriska materialet påvisade att kunskapsdelning skedde via dessa dokument, men inte i någon större utsträckning. Det fanns en stor osäkerhet att använda sig av dokumenten, detta då de av Konsulterna upplevdes som ouppdaterade. Ture beskriver nedan sin upplevelse av dokumenten:

Jag har iallafall erfarit att systemen som vi använder i många fall är, till viss del är utdaterade, inte fullständigt uppdaterad information eller inte alltid innehåller all information som man behöver

Ture beskriver ovan hur systemet inte innehåller aktualiserad information samt att dokumenten inte alltid består av den kunskap man är i behov av. I citatet nedan beskriver Livia sitt användande av dokument:

...det är inte alltid att allt där är helt up-to-date. Så ibland känns det lite risky att gå in där haha [...] då var det bättre att fråga på Slack.

Citatet från Livia visar hur även hon upplever att dokumenten inte är uppdaterade och att det därför känns riskabelt att söka efter kunskap just där. Osäkerheten leder då till att andra verktyg används för att skaffa kunskap. Livia säger att Slack upplevs som ett bättre forum att finna kunskap, där man får direkt information som är uppdaterad från kollegor.

Det empiriska materialet visade en låg optimism till att använda dokument. I följande citat påvisas hur Felix istället väljer att använda egna dokument:

Jag tror man går tillbaka till sina gamla dokument som man gjort istället för att gå in till de mallarna, och titta hur man gjorde det bra förra gången.

Citatet visar hur Felix hittar alternativa sätt att finna kunskap istället för att använda de generella mallarna. Felix använder egna utformade dokument som han själv tagit fram och sparat lokalt för eget bruk, vilket innebär att användning av de formella dokumenten inte sker. Felix tar inte del av kunskap från kollegor via dokument och delar heller inte med sig av sina egna kunskaper via det forumet då han sparat sitt egna utvecklade arbetssätt lokalt. Felix uttrycker det även som att "man" gör så, vilket kan tolkas som att det är ett generellt beteende som inte endast Felix innehar. Genom vårt empiriska material kan vi finna att fler Konsulter väljer att spara ner olika dokument på den lokala datorn för att sedan där förändra dem efter egen kunskap. Detta innebär att denna kunskap inte delges till övriga Konsulterna. Överlag påvisade det empiriska materialet att dokumentation inte var utmärkande som kunskapsdelningsforum, eller något som valdes att nyttjas i första hand av Konsulterna. Följande citat av Alfred påvisar hur dokumenten inte är en källa som väljs i första hand:

Kanske jag först googlar och kollar och sedan i andra hand kanske så frågar jag någon kollega.

Citatet visar på hur Alfred i första hand googlar efter information för att sedan i andra hand fråga en kollega, även Heidi, Harry, Sigrid och Loke uttrycker sig liknande. Dock utgör inte att söka i dokumenten ett påtänkt val eller förstahands prioritering för att erhålla kunskap. Följande citat från Felix visar också på hur andra kunskapskällor väljs i första hand.

Intervjuare Stina:

Varför väljer du att använda Slack istället, du beskriver ju att det finns mycket i den här dokumentationen? Varför använder du Slack istället eller undviker att använda mallarna?

Felix:

Slack-frågorna är ofta kopplade till hur man ska tänka.

Felix uttryckte, liksom flertalet respondenter, att Slack oftast används istället för dokument. Detta då man genom Slack kan få kunskap om hur man ska tänka i arbetet, vilket enligt Felix inte finns att tillgå i den kunskap som finns bland dokumenten.

Konsulterna behöver och vill ha en uppdaterad kunskap i sin roll som kunskapsarbetare. I likhet med vad flera tidigare studier funnit (Werr & Stjernberg, 2003; Monnier-Senicourt, 2007) utgör dokumentation ingen hög användbarhet för Konsulterna då eftertraktat erfarenhetsutbyte i denna form är svårt. Denna analys görs även utifrån det praktikbaserade perspektivet då sådan kunskapsdelning lämpligast sker i social interaktion. Då dokumenten som delas inte upplevs som uppdaterade känner sig Konsulterna heller inte motiverade att använda dessa. De flesta

Konsulterna väljer att i första hand googla efter kunskap eller konsultera med en kollega via Slack. Med andra ord så väljer Konsulterna inte i första hand att vända sig till de dokument som organisationen erbjuder. Flera av Konsulterna beskriver hur Konsultföretaget inte direkt uppmanar till användandet av dokumenten, vilket är ett hinder, men att de samtidigt förstår att de finns med grund i att de skall användas. Reige (2005) listar även detta hinder som ett av dem som kan skapa brist i användningen. Tidigare studier (Taminiau et al, 2009; Mueller, 2012) har identifierat problematik med kunskapsdelning i dokument på grund av tiden det tar att dokumentera. Då dokumenten inte är uppdaterade, görs analysen att det inte läggs tillräckligt med tid på dokumentation hos Konsulterna.

7.2 Informell kunskapsdelning

Informell kunskapsdelning identifierades genom analysen av det empiriska materialet i form av verklig social interaktion samt genom digitala verktyg där kommunikation skedde. De tillfällen där Konsulterna träffades var på after works, fritid eller på den gemensamma fredagen då konsulterna arbetar från samma kontor. Digitala verktyg där de kommunicerade som möjliggjorde informell kunskapsdelning identifieras via telefon och mail, men framförallt via verktyget Slack. Då informell kunskapsdelning är den som sker genom aktiviteter på konsultens eget initiativ blev påverkansfaktorer, såsom hinder och möjligheter, påtagligt identifierade inom detta tema.

7.2.1 Informell kunskapsdelning genom fysisk social interaktion

I detta avsnitt presenteras hur informell kunskapsdelning mellan Konsulterna skedde via fysisk social interaktion på gemensamma fredagar samt initiativ på ledig tid.

7.2.1.1 Fredagarna

En dag i veckan, på fredagar, arbetar konsulterna från samma plats. Dagen anordnas av Konsultföretaget för att kunna bibehålla gemenskap bland Konsulterna. På fredagar finns således möjlighet till informell kunskapsdelning då de befinner sig på samma kontor. Konsulterna som är på kontoret pratar med varandra och diskuterar händelser inom jobbet på eget initiativ utanför de formella aktiviteter som anordnas. Resultatet av intervjuerna påvisade att informell kunskapsdelning under fredagar sker i hög grad. Ture berättar:

... på fredagar visst, då kan man bolla hur mycket som helst!

Alfred berättar vidare om fredagarna:

... den dagen så finns det möjlighet att prata med kollegor om olika situationer eller bolla saker man varit med om.

Enligt ovanstående citat från Konsulterna kan man förstå att fredagarna utgör ett bra tillfälle för dem att kunna dela med sig av kunskap de varit med om under veckan och att dessa få fysiska tillfällen utgör goda chanser för social interaktion. Freja förklarar:

är det inget akut jag verkligen veta nu så kanske jag sparar det till fredagen.

Enligt Frejas beskrivning så tycker hon att social interaktion är effektivt för kunskapsdelning och därför sparar på vissa frågor som dyker upp under veckan tills dessa tillfällen ges.

Att konsulterna har en dag i veckan då de kan arbeta från samma kontor möjliggör att informell kunskapsdelning kan ske vid kaffemaskinen eller andra utrymmen på kontoret. Då konsulterna vanligtvis har begränsad möjlighet till att träffas, utgör en sådan återkommande gemensam arbetsplats en unik möjlighet för dem att träffas och dela kunskap under arbetsdagen. Utifrån respondenternas uttalanden så sker mycket kunskapsdelning på fredagarna och att de även sparar ämnen att diskutera till fredagens gemenskap då de vet att de kommer träffa konsulterna på kontoret då. Detta ger stöd för att Konsulterna upplever det som enklare att dela kunskap vid verklig social interaktion.

7.2.1.2 Initiativ på ledig tid

Konsulterna har insett vikten av att ses och där dela kunskap genom verklig social interaktion genom att på eget initiativ äta lunch tillsammans en dag i veckan. Heidi beskriver:

... då har vi bestämt att på [den dagen] så kăkar vi lunch tillsammans. Där sker ju mycket kunskapsdelning.

Enligt Heidis beskrivning så sker väldigt mycket kunskapsdelning vid dessa luncher som hålls på eget initiativ. Dock så är inte alla Konsulterna medvetna om var deras kollegor sitter. Harry berättar:

Ehm... man vet ju inte riktigt heller vart alla kollegor sitter. Hade jag vetat att det satt en i samma byggnad som jag satt i till exempel fast i en annan våning så hade man ju kunnat sett till att gå och äta lunch tillsammans eller ta en kaffe tillsammans

Harry beskriver problematiken i att inte veta var andra Konsulter sitter. Han beskriver också en önskan om att veta det så att fler tillfällen för verklig social interaktion på eget initiativ hade möjliggjorts. Andra informella tillfällen då Konsulterna väljer att ses är till exempel vid träning eller after works. Alfred berättar:

... lunch händer, eh AW händer absolut... det är ganska naturligt att man pratar om arbetet då.

Enligt Alfreds uttalande så är det väldigt naturligt att prata om arbetet när man ses. Detta även utanför arbetets formella aktiviteter. Sigrid säger:

Eller jag försöker iallafall skilja på det, men det är svårt för man hamnar lätt in i sånt prat också eftersom man har jobbet gemensamt.

Sigrid beskriver i ovan citat att hon gärna vill umgås utan att behöva prata om jobbet, men att det blir svårt att undvika när just jobbet är en gemensam faktor kollegorna emellan. Felix

berättar också om att då man ses på fritiden oundvikligt pratar om jobbet och hur det går på det aktuella uppdraget eftersom man har det gemensamt.

Enligt vad respondenterna beskrivit så sker informell kunskapsdelning via fysisk social interaktion genom att respondenterna väljer att dela kunskap även vid sociala aktiviteter utanför jobbet. Som tidigare nämnts möjliggör fysisk social interaktion kunskapsdelning på ett effektivt sätt, vilket är något konsulterna även söker på ledig tid. Det bevisas att dessa träffar anses vara, av Konsulterna, väldigt viktiga ur kunskapsdelningssynpunkt och styrker därmed Hislops uttalande om att rik social interaktion är en av de mest effektiva sätten för kunskapsdelning enligt den praktikbaserade synen på kunskap.

7.2.2 Informell kunskapsdelning genom digitala verktyg

I detta avsnitt presenteras hur informell kunskapsdelning mellan Konsulterna skedde genom digitala verktyg, som i detta fall utgörs av Slack.

7.2.2.1 Slack

Informell kunskapsdelning identifierades i användningen av det digitala verktyget Slack. Det är ett kommunikationsverktyg som tillhandahålls av Konsultföretaget och som används av Konsulterna. I kommande citat beskriver Ture hur Slack används för kunskapsdelning:

... och då är det ju Slack vi använder. Vilket är våran räddning skulle jag säga. Väldigt bra! Och vi har en arbetsmiljö och kultur som säger att vi delar med oss, vi hjälper varandra, vi utvecklas tillsammans vilket vi gör igenom det här, i mina ögon, genom det här slack då som är ett chattprogram.

Citatet beskriver hur Slack uppfattas som en räddning för att klara av de dagliga utmaningarna i arbetet. Då Konsulterna sitter på olika uppdrag möjliggör Slack kommunikation mellan Konsulterna trots fysisk distans. Slack möjliggör även att efterleva företagskulturen trots att de har begränsad möjlighet till fysiska träffar. Citatet visar att Konsulterna genom Slack kan dela med sig av kunskap och utvecklas tillsammans. Vidare berättar den juniora Konsulten Felix att han inte upplever några konstigheter att ta kontakt med någon man inte pratat med tidigare. Samtliga Konsulterna använder Slack dagligen och i stor omfattning. Freja berättar hur hon mestadels nyttjar det för att fråga om olika saker. Det empiriska materialet visar dock att den kunskap som delas på Slack mestadels är av typen praktiska kunskaper, eller sådant som inte tar alltför lång tid att skriva. Bland Konsulterna upplevdes frågor som krävde mer nyanserade svar svårare att skriva via Slack och därmed lättare att ta när man sågs "face-to-face". Långa texter ville Konsulterna inte heller skriva över Slack på grund av att det tog tid och de inte visste om ett bra svar skulle ges över chatten. Livia berättar:

Slack var egentligen inte det bästa forumet för just såna typer av, lite hur-tänker-du-bolla-frågor. Slack är bra när det är lite kortare, ehm... mer praktiska detaljer.

Livia berättar hur Slack är bra vid kortare kunskapsdelning, men inte när det kommer till att utbyta kunskap i form av perspektiv och erfarenheter. Livia uttalande visar på hur hon är intresserad av att ta del av Konsulternas perspektiv och erfarenheter, vilket var något som återfanns önskvärt hos flera av Konsulterna. Dock kunde dessa frågor inte delas på ett optimalt sätt via Slack.

Harry beskriver sin uppfattning om Slack:

Men annars är ju Slack typ det mest optimala konsultverktyget som existerar kan jag tänka mig. Det är så enkelt att inte behöva skicka SMS eller mail eller vad som helst, du sitter ju med datorn hela dagen. Du har ju den alltid igång så du finns ju alltid tillgänglig där.

Harrys beskrivning talar för hur bra Slack är och hur lättanvänt det är för Konsulterna och att man alltid finns tillgänglig där då man som Konsult alltid arbetar med datorn.

Flera av Konsulterna beskrev hur den kommunikation som skedde genom Slack inte enbart bestod utav kunskapsdelning utan att de även diskuterade privata saker så som exempelvis stryktipset. Vid analysen av det empiriska materialet så kan man förstå att detta gör att Konsulterna väljer att kolla på och använda Slack i större utsträckning med grund i att det finns mycket roligt som delas i det forumet. Ytterligare en anledning till att Konsulterna väljer att kolla Slack ofta är det faktum att det plingar och syns då någon skrivit i Slack. Det var utmärkande bland Konsulterna att då de sitter vid datorn hela dagen är det naturligt att vara närvarande i Slack, vilket ökar användningen. Jonsson (2012) beskriver hur IT-system kan vara en god möjlighet till kunskapsdelning genom att skapa tydliga kommunikationskanaler och därigenom en social samhörighet. Det kan tydligt påvisas att Slack utgör just en sådan kommunikationskanal.

Utifrån respondenternas uttalanden visade det sig att kommunikationshistorik inte sparas i Slack. Då det sker ett omfattande kunskapsutbyte i verktyget innebär detta att inget av det som skrivs lagras. Detta kan tolkas som både ett hinder och en möjlighet för kunskapsdelning. Då kommunikationen inte sparas utgör det ett hinder då den inte finns att tillgå vid senare tillfälle för samtliga Konsulterna eller framtida eget bruk. Utifrån ett praktikbaserat perspektiv där kunskapsdelning lämpligast sker i social interaktion, innebär att Slack inte sparas en möjlighet då det istället måste ske en flödande social interaktion i verktyget än att exempelvis kolla tidigare historik eller dokument.

Kunskapsdelning skedde i stor utsträckning via Slack och framkom därför vara ett mycket viktigt verktyg för Konsulterna. Eftersom Konsulterna i sitt vardagliga arbete har begränsad möjlighet till att träffas utgör Slack ett verktyg för daglig kommunikation som uppskattades av dessa. Konsultföretaget uppmuntrar Konsulterna att hjälpas åt vilket möjliggörs via den informella kunskapsdelning som sker i Slack, som huvudsakligen består av att hjälpa kollegor i vissa frågor. Liknande Konsulterna och deras vilja och behov att hjälpas åt fann Mueller (2012) att startpunkten för informell kunskapsdelning bland projektteam var känslan av behovet

av att hjälpas åt. Jonsson (2012) menar att motivation kan finnas i användandet av IT-system genom viljan att utvecklas tillsammans med organisationen samt att det sådana system underlättar kunskapsdelning. Informell kunskapsdelning i Slack identifieras utifrån att Konsulterna har en känsla av att de utvecklas tillsammans och har behov av varandras kunskap och därför delar kunskap. Då Konsulterna arbetar i kontextspecifika miljöer och där möter olika situationer är deras kunskap i form av erfarenheter av intresse att ta del av, visar resultatet. Resultatet visar på att informell kunskapsdelning genom Slack främst är av typen praktiska kunskaper eftersom det är lättare att dela med sig av sådan kunskap där. Längre redogörelser och beskrivningar delas inte i samma uträkning via Slack, då hindret är att det tar för lång tid att skriva och att det är svårt att ge nyanserade svar. Utifrån ett praktikbaserat perspektiv har Konsulternas kunskaper höga tysta dimensioner, varför det blir förståeligt att diskussioner, resonemang och tankar blir för krångligt för dem att skriva över en chatt, utan föredras att diskuteras "face-to-face". Den omfattande kunskapsdelning som sker mellan Konsulterna via Slack är överlag i form av praktisk karaktär och i kortare form.

7.3 Generella hinder och möjligheter för formell och informell kunskapsdelning

Inom de identifierade formella och informella kunskapsdelningsformerna fanns flertalet olika hinder som gör att dessa former inte fungerar optimalt. Det återfanns även flertalet möjligheter till dessa kunskapsdelningsformer. I analysen av det empiriska materialet identifierades dock både hinder och möjligheter som kan anses som generella, alltså att de berör både den formella och informella kunskapsdelningen mellan Konsulterna. Nedan följer ett resultat av några av de generella hinder och möjligheter för kunskapsdelning som identifierats mellan Konsulterna.

7.3.1 Organisatoriska hinder och möjligheter

Flertalet organisatoriska hinder och möjligheter identifierades i det empiriska materialet. Dessa organisatoriska hinder och möjligheter är helt kopplade till Konsultföretaget som organisation. Bland annat beskriver flertalet Konsulter hur det saknas vissa rutiner i när kunskapsdelning skall ske samt när och hur man uppdaterar dokument. Trots att fredagarna finns med tydligt syfte för kunskapsdelning så finns det få strukturerade rutiner i det dagliga arbetet för hur kunskapsdelning skall ske.

Det faktum att Konsulterna sitter på olika platser gör att de inte har stor möjlighet att prata med varandra. Sigrid berättar:

Vi har blivit så många och det har varit så spritt, alla sitter så spridda och då hinner man inte alltid med, såhär att kolla upp [...] hur det går för alla eller vad som har hänt

Citatet visar på hur antalet anställda har ökat och att det därmed blir svårt att vara uppdaterad vad kollegor utför för arbeten eller vad som händer i uppdragen. Konsultföretaget anställer i stor utsträckning nyexaminerade personalvetare, vilket innebär att många av Konsulterna är

juniora i yrkesrollen och söker därmed kunskap för att klara av yrkesrollen. Konsultrollen innebär eget ansvar i sin kompetensutveckling. Harry berättar:

de förutsätter mycket att du ska ta reda på mycket själv, att du ska ta reda på saker självständigt.

Harry berättar hur organisationen förutsätter att man som Konsult ansvarar för den egna kunskapsutvecklingen. Vidare har inte organisationen ett provisionsbaserat system, Heidi berättar:

... för att vi jobbar ju inte provisionsbaserat så det är inte så att vi håller saker för oss själva.

Vad Heidi berättar visar hur Konsulterna inte har någon anledning till att hålla kunskap för sig själv, då de inte arbetar provisionsbaserat. Hade organisationen använt provision, skulle viss delande av kunskap innebära äventyrande av eventuell provision om kunskapen istället blev till fördel för annan kollega.

Att företaget vuxit skapar ett hinder då Konsulterna får svårare att hålla sig uppdaterade om vilka som besitter vilken kunskap och erfarenhet. Vidare är organisationen beroende av att kunskap snabbt och i stor omfattning delas mellan Konsulterna för att överleva. Konsultföretaget säljer konsultativa tjänster och är därmed beroende av att de juniora Konsulterna får den kunskap de behöver för att behärska sin roll. Mueller (2012) menade att den informella delningen ökar om de anställda upplever ett förtroende från företaget att de anställda ska dela med sig. Detta identifieras hos Konsultföretaget då de juniora Konsulterna tidigt får förtroende för att organisationen tillhandahåller den kunskap de är i behov utav. Detta uttrycker flera av de juniora Konsulterna genom att berätta att de upplever att de har Konsultföretaget och de andra Konsulterna bakom sig trots att de än inte behärskar yrket. Detta förtroende bär de sedan med sig in i sin seniora roll vilket innebär att förtroendet för kunskapsdelning finns hos samtliga Konsulterna och därmed ökar den informella delningen dem emellan (Mueller, 2012). Vidare utgör utelämnandet av provisionsbaserade belöningsystem möjligheten för att tillsammans nå framgång i företaget.

Leiponen (2006), som också forskade i ämnet kunskapsdelning på konsultföretag, fann kunskapsdelning som en paradox inom konsultföretag. Leiponen menade att samtidigt som chefer faktiskt var medvetna om ett starkt behov av kunskapsdelning, fanns det en brist i uppmärksamheten av kunskapsdelning och det informerade värdet av sådan delning. Enligt det empiriska materialet så förstår dock Konsultföretaget vikten av kunskapsdelning och att deras juniora konsulter, och således organisationen, är helt beroende av att denna fungerar.

Ytterligare en paradox som konsultföretag har ligger i att skapa tid för kunskapsdelning då man som konsult arbetar i ett uppdrag och därmed har lite tid för aktiviteter inom det egna företaget. Enligt det empiriska materialet uppmärksammar dock Konsultföretaget kunskapsdelningsbehovet och försöker, bland annat genom Slack, deras gemensamma fredagar

samt en företagskultur som uppmanar till kunskapsdelning skapa utrymme för det, trots att den faktiska tiden för kunskapsdelning kan identifieras som bristfällig.

7.3.2 Kulturella hinder och möjligheter

Kulturella hinder och möjligheter har resulterat i ett eget tema då kulturen visade påverkan på formell och informell kunskapsdelning. Att Konsultföretaget innehar en viss delningskultur påvisas bland annat genom att samtliga respondenter beskriver hur de alltid finner stöd i kollegor och hur de uppmuntras av Konsultföretaget att fråga kollegor vid eventuella funderingar. Samtliga konsulter uttrycker hur det inte är någon tävling dem emellan, utan att de firar framgångar tillsammans. Heidi berättar:

men samtidigt så har vi en organisation där man typ delar allt liksom. För du tjänar ingenting på att inte dela.

Heidis uttalande visar på att det inte lönar sig för Konsulterna att inte dela med sig av kunskap och att Konsultföretaget är en organisation där man delar allt med varandra. Under intervjuerna hänvisade flera av Konsulterna till Konsultföretagets värdeord som handlar om att vara hjälpsam och visa omtanke för kollegor, därmed är det en självklarhet att hjälpas åt. Freja berättar:

redan från början så visar också kollegor att det är viktigt att man hjälper varandra.

Freja berättar hur de tidigt blir introducerade till att hjälpa varandra. Det var utmärkande i intervjuerna att Konsulterna upplever öppenhet, att det inte finns några negativa attityder vid frågor och att man alltid kan höra av sig till kollegor där stödet tydligt finns om kunskapsutbyte efterfrågas.

Ett hinder som identifierades var att Konsulterna inte utvecklade nära relationer med alla konsulterna. Det framkom i materialet att Konsulterna hade närmare relationer till vissa kollegor än andra. Då kunskapsutbyte eftersöktes var det utmärkande i materialet att Konsulterna frågade någon de hade en mer utvecklad relation till. Sammantaget upplever konsulterna en öppenhet att interagera med alla, men att det föll sig naturligt att vända sig till någon de stod närmare relationsmässigt. Bland annat berättar Freja:

det är nog så att man vänder sig till kanske dem som man känner bäst.

Citatet visar hur Freja vänder sig till dem hon lärt känna mest. Detta kunde utläsas från flera intervjuer, samtidigt som Freja berättar hur "man" gör antyder att hon upplever det som generellt förekommande hos kollegorna.

Muller (2012) fann att kulturella värdeord påverkar kunskapsdelning, vilket även på Konsultföretaget påverkar den kunskapsdelning som sker. Detta då flera konsulter positivt hänvisat till organisationens värdeord vid uttalande om hur kunskapsdelning sker. Mueller (2012) fann att ett arbete mot gemensamma mål bidrar till hjälpsamhet mellan kollegor, vilket

är en startpunkt för informell kunskapsdelning. Sammanhållning utgör en möjlighet för kunskapsdelning (Regans & McEvily, 2003). Från intervjuerna framkom det att Konsulterna arbetar självständigt, men fortfarande verkar som ett lag, utvecklas tillsammans som företag och hjälps åt, vilket bidrar till att Konsulterna har en positiv inställning till att dela med sig. Denna sociala sammanhållning som samtliga Konsulterna beskriver, trots deras fysiska distans till varandra, ökar även viljan att hjälpa till och därmed investera tid och kraft på kunskapsdelning vilket kan liknas med Regans och McEvilys resultat.

Då kulturen präglas av hjälpsamhet och att det finns en positiv inställning till interaktion ses Konsultföretagets kultur som en god möjlighet till kunskapsdelning utifrån ett praktikbaserat perspektiv. Hislop (2013) säger att kunskapsdelning gynnas genom att organisationen uppmuntrar kommunikation och gemensam problemlösning vilket Konsultföretaget också gör. Mueller (2012) fann i sin studie att en kamratanda och solidaritet i genom hela organisationen reducerade vänskapskretsar, vilket medförde att kunskapen delades i hela organisationen och inte bara i enskilda grupper. Detta syns i det empiriska materialet som en brist i Konsultföretagets kultur då Konsulterna beskriver hur de helst tar hjälp av dem de känner bäst. Konsultföretaget har därmed inte helt lyckats skapa denna kamratanda med sin kultur som gynnar kunskapsdelning mellan samtliga.

7.3.3 Konsultrelaterade möjligheter

I det insamlade empiriska materialet urskiljs möjligheter för formell och informell kunskapsdelning som hänvisas till just den specifika rollen som konsult. Dessa möjligheter skulle därmed kunna generaliseras till andra konsultyrken. I anslutningen till konsultrollen identifierades i det empiriska materialet inga framstående hinder, varför temat i sin helhet utgör möjligheter för kunskapsdelning.

Flera av Konsulterna, bland annat Harry, Loke, Sigrid, Livia och Felix, uttryckte en önskan om att göra bra ifrån sig i konsultrollen. Detta då man i rollen som konsult säljer sin expertiskunskap och därmed inte vill framstå som okunnig inför kunden. Konsulterna var därför extra noggranna med att göra bra ifrån sig och frågade gärna en kollega en gång för mycket än en gång för lite. Denna önskan om att framstå som kunnig gjorde även att man inte gärna frågade personer på uppdragets arbetsplats. Bägge dessa konsultrelaterade faktorer ökade kunskapsdelningen mellan Konsulterna.

Som kunskapsarbetare och konsult innehar du, som tidigare nämnts, en kompetens som inte kunden har, varför den väljer att hyra in en konsult till uppgiften. Detta skapar en känsla av kompetensbehov hos kunskapsarbetarna Konsulterna. Det skapas därmed en vilja och behov till kunskapsdelning i rollen (Alvesson, 2001). De är införstådda i att de innehar en personlig betydelse för företaget. Stenius et al (2016) menade på att känslan av personlig betydelse, kompetens och självständighet främjar beteenden för kunskapsdelning. Flertalet av Konsulterna berättade om att arbetet de genomför är väldigt självständigt och att de förstod att jobbet de utförde har stor betydelse för organisationen. Detta kan tolkas som att Konsulterna

har en känsla av personlig betydelse och självständighet, vilket kan kopplas samman med den generella konsultrollen, vilket främjar beteenden för kunskapsdelning.

Livia berättar lite om upplevelsen av att vara konsult:

Man sitter ute på företaget ganska ensam om sin roll, med sin roll, ehm... och man vet att man har kollegor som sitter i liknande situationer

Livia berättade hur hon känner att det är skönt att veta att man har kollegor som innehar samma roll, så att man har någon som har förståelse för den lite utsatta situation man är i. Detta skapar en känsla av liknande identitet hos Konsulterna.

Att de anställda kommer in som juniora i arbetslivet och ska verka som kunskapsarbetare, gör att kunskapsdelning blir eftertraktat och leder till deltagande både i formella och informella sammanhang. Det kan förklaras genom att de kliver in i en roll, där kunskapen är det de behöver för att klara av sitt arbete och företaget tillhandahåller forum där de kan interagera för att anskaffa sig denna kunskap och uppmuntrar till att ta hjälp av varandra. Själva rollen som konsult blir därmed en motor till kunskapsdelning. Samtliga Konsulter finner stöd i sina kollegor då de alla har samma position ute hos kunden. Att ha en liknande identitet är enligt Kane et al. (2005) en möjlighet till kunskapsdelning vilket även kan identifieras hos Konsulterna i deras gemensamma förståelse för varandras arbetssituation och roll. Taminiau et al. (2009) förklarar att den tid som det tog att skriva ner sin kunskap lade konsulter hellre på kunder. Detta kan jämföras med Konsulterna då de fakturerar kunden och därför inte spendera kundens tid på att skriva ner sin kunskap, vilket därmed utgör ett hinder för formell kunskapsdelning.

7.4 Sammanfattning resultat och analys

Studiens empiriska resultat påvisar att kunskapsdelning mellan Konsulterna på Konsultföretaget skedde både formellt och informellt. Studiens första frågeställning utgick från att besvara hur formell respektive informell kunskapsdelning mellan Konsulterna på Konsultföretaget sker. Den informella typen av kunskapsdelning visade sig vara mer omfattande än den formella typen. After work, fritid, telefon och mail identifierades som forum där informell kunskapsdelning påträffades. Även genom verktyget Slack och på Konsulternas gemensamma arbetsdag identifierades informell kunskapsdelning, och då i stor utsträckning.

Formell kunskapsdelning identifierades genom olika typer av formaliserade och sanktionerade sociala aktiviteter samt lagring av information i digitala verktyg. Formell kunskapsdelning sker genom fysisk social interaktion på Konsultföretagets mentorskapsprogram samt på dess gemensamma fredagar i form av fokusgrupper och föreläsningar. Genom digitala verktyg sker formell kunskapsdelning genom dokumentation, vilket visade sig användas i låg utsträckning då dessa inte var uppdaterade och Konsulterna hellre googlade till sig kunskap eller frågade en kollega.

Studiens andra frågeställning syftade till att besvara vilka hinder och möjligheter som finns för informell och formell kunskapsdelning mellan Konsulterna på Konsultföretaget. Företagskulturen möjliggör företagets kunskapsdelning genom att uppmuntra Konsulterna att dela kunskap med varandra och arbeta som ett team.

Den konsultativa rollen som kunskapsarbetare är i ständigt behov av kunskap, Konsulterna uppsöker därmed kunskap för att klara av sitt arbete. Den juniora Konsulten utvecklas kunskapsmässigt under sin tid hos Konsultföretaget till en senior Konsult där de helt är beroende av kunskapsdelning. Dessa två faktorer möjliggör kunskapsdelning i större utsträckning då Konsulterna står i något man kan kalla för beroendeställning till kunskap. Slack utgör här ett viktigt verktyg och möjlighet för att Konsulterna, som sällan träffas, skall kunna kommunicera och kunskapsdela på daglig basis.

Vid analysen kunde skildringen göras att flera av de forum som nyttjades av Konsulterna för kunskapsdelning var av hög social karaktär. De forum av låg social karaktär, alltså dokumentation, nyttjades inte i hög utsträckning. De forum som nyttjades i störst grad av Konsulterna var de av informell art.

8. Diskussion

I detta kapitel diskuteras det resultat som framkommit genom studiens undersökning och analys. Diskussionerna tar grund i de områden som av författarna upplevs som särskilt intressanta och relateras till den tidigare forskning som finns i området.

Den rumsligt flexibla arbetsplatsen formar hur kunskapsdelning sker mellan Konsulterna. Företagets formella arrangemang i form av sanktionerad och organiserad social interaktion blir unika möjligheter då distansen som finns vid rumslig flexibilitet motverkas i viss mån genom bestämda tillfällen att träffas. Mueller (2012) fann att formella forum möjliggjorde kunskapsdelning mellan personer vilka annars kanske inte vanligtvis utbytte kunskap vilket påvisas även i denna studie. Vad som sker utanför formella arrangemang utgör informell kunskapsdelning vilket har påvisats ske i hög utsträckning. I de informella och formella forum som Konsulterna använt sig av visar det sig att de forum som är av hög social karaktär är de som nyttjas och uppskattas mest. Det innebär att de informella forumen, som utgör hög social interaktion, är de som nyttjas mest och då huvudsakligen via verktyget Slack som tillhandahålls av Konsultföretaget. Då Konsulterna jobbar på en rumsligt flexibel arbetsplats kan detta resultat påvisa hur viktig social interaktion är för Konsulternas kunskapsdelning. Konsultföretagets satsningar med formella sociala forum för kunskapsdelning uppskattas då de möjliggör fysisk (*face-to-face*) social interaktion, men tillgången till dessa forum är mer begränsad än de informella då de bara sker vid vissa tillfällen. De informella forumen ger således möjlighet till social interaktion löpande under arbetsdagen vilket gör att dessa utnyttjas i hög utsträckning. Då inläringen behöver gå i ett mycket högt tempo – sett i ljuset av att Konsulterna är kunskapsarbetare – är det förståeligt att de mest effektiva sätten för kunskapsdelning nyttjas i så hög utsträckning som möjligt. Det är därför inte konstigt att Konsulterna ofta nyttjar de informella forumen till kunskapsdelning som man tydligt kan se präglas av snabb och uppdaterad kunskap genom social interaktion.

Napier och Ferris (1993) skrev hur begränsad möjlighet till att träffas försvårade kunskapsdelning av den tysta kunskapsdimensionen. I denna studie har det varit utmärkande att Konsulterna drar sig till de forum som är av hög social karaktär. Det var tydligt att dokumentation inte utgör någon användbarhet då Konsulterna hellre vände sig till kollegor för att tillgodogöra sig kunskap. Mallar och praktiskt kunskap i dokumentation kan fungera väl i ett vägledande syfte, men den dominerande kunskap som är av intresse för Konsulterna återfinns inte i dokument, utan i interaktion med andra konsulter. Det är i interaktionen som den tysta dimensionen, det kontextbundna och därmed de intressanta erfarenheterna från kollegan, kan fångas. Därav blir användandet av den formella dokumentationen låg. Detta överensstämmer med Monnier-Senicourts (2007) fynd, att Konsulternas kunskapsbehov var subjektivt och kontextberoende samt handlade om att finna anpassade lösningar på problem som uppkommer i vissa specifika situationer. Detta, menar författarna, gjorde att kodifierad och alltför generell kunskap sällan var användbar. I Konsultföretaget var dokumentationen uppdaterad, vilket kan utgöra ett hinder för användning av dokumentationen. Motivationen fanns istället i att använda informella nätverk, där Slack var det som huvudsakligen användes av Konsulterna på den rumsligt flexibla arbetsplatsen. Att ha ett etablerat och uppdaterat system

med information om vilka konsulter som besitter vilken kunskap, har tidigare visats vara viktigt för att veta vilken kunskap som finns och vem som ska efterfrågas enligt Werr och Stjernbergs studier (2003). Ett uppdaterat system saknas hos Konsultföretaget och därmed utgör de ouppdaterade dokumenten även här ett hinder.

Varför dokumentationen inte var uppdaterad kan vara den låga användbarhet som förekom, varför inget upplevt värde fanns i att underhålla dokumenten. Ifall Konsultföretaget hade varit en större organisation hade diskussionen gällande uppdaterad dokumentation som hinder förmodligen sett annorlunda ut, detta eftersom formella forum används mer i stora organisationer (Monnier-Senicourt, 2007). Då Konsultföretaget var av mindre storlek blev det informella nätverket favoriten för kunskapsdelning.

Då anställningstiden på Konsultföretaget normalt sätt är kort kan det vara en bidragande faktor till att man inte ser fördelarna med att lägga tid på att uppdatera dokumenten utan snarare försöker lägga sin tid på att erhålla kunskap snarare än att dela den. Ett annat hinder till den bristande användningen av dokumenten kan vara att fördelen med att använda dem inte kommunicerats av Konsultföretaget. Denna korta anställningstid och det faktum att Konsulterna går in i yrkesrollen som juniora där de i början av sin anställning är i mycket stort behov av kunskap gynnar den företagskultur som bidrar till kunskapsdelning. Detta genom att kulturen gällande kunskapsdelning ständigt återupplivas i takt med att Konsulter påbörjar sin anställning hos Konsultföretaget. Det innebär att företagskulturen fortlever genom detta. För Konsultföretaget utgör det en god strategi för en positiv kunskapsdelning. Detta resultat är dock svårt att generalisera till andra företag som inte har samma taktik gällande anställning av personer som är juniora i sin yrkesroll som kunskapsarbetare. Att Konsulterna tidigt förstår effekten av att investera tid och kraft för kunskapsdelning möjliggör denna process, detta resultat fann även Regans och McEvily (2003) i deras studie.

Rollen som konsult påverkar Konsulternas informella och formella kunskapsdelning på flertalet sätt men framförallt genom att de behöver hålla sig professionella i sin yrkesroll som kunskapsarbetare och vara experter inom sitt område. Resultatet visar på att kunskap hos Konsulterna eftersöks i hög utsträckning och därmed möjliggör att kunskapsdelning sker genom denna motivation till ökad kunskap. Som kunskapsarbetare och expert tordes Konsulterna inneha en känsla av personlig betydelse, vilket ger en inre motivation till kunskapsdelning enligt Stenius et al. (2016). Det faktum att Konsulterna innehar samma utsatta roll och där finner en typ av förståelse för denna utsatthet skapar en liknande identitet vilket möjliggör kunskapsdelning, vilket även Kane et al. (2005) fann i sin studie. Detta resultat skulle även kunna generaliseras till konsulter som yrkesgrupp på rumsligt flexibla arbetsplatser.

Ett tydligt hinder som genomgående identifierades var att kunskap inte delades med samtliga Konsulterna vilket hämmar kunskapen att flöda genom hela organisationen. Lite olika anledningar till detta hinder kan lokaliseras. För det första nyttjas inte de dokument som hade möjliggjort en kunskapsdelning mellan samtliga individer. För det andra så aktiveras den mesta kunskapsdelning genom aktiva frågor som sedan får svar där Konsulterna gärna frågar någon de är mer bekant med. Även Levin och Cross (2004) identifierade att chansen är fem gånger

större att medarbetare vänder sig till en kollega istället för IT-system. Dessa frågor ställs till stor del via verktyget Slack där ingen kunskap lagras vilket gör att denna kunskap som här flödar inte blir tillgänglig för samtliga. Mueller (2012) fann att företagskultur kunde reducera dessa vänskapskretsar som hindrade kunskap från att flöda i hela organisationen. Trots att organisationen har en kultur som gynnar kunskapsdelning och innehar värdeord som bidrar till att öka kunskapsdelningen (Mueller) så är inte denna kultur tillräcklig för att reducera dessa vänskapskretsar till fullo. Hade samtliga Konsulterna inte arbetat på en rumsligt flexibel arbetsplats så hade möjligtvis dessa vänskapskretsar reduceras. I samband med den omfattande informella kunskapsdelning som sker så väljer Konsulterna själva vem de skall fråga om kunskap vilket gör att denna kristallisering av kunskapsflöde kan fortgå. En annan typ av kristallisering av kunskapsflödet är Konsultföretagets formella forum fokusgrupper, som innehåller vissa bestämda individer vars sammansättning inte förändrades över tid. Agrote och Ingram (2000) motiverar dock betydelsen av sociala subnätverk, såsom exempelvis gemensamma projekt, för att öka kunskapsöverföringen i en organisation. Med andra ord så gynnar fokusgrupperna kunskapsdelning, men ökar kristalliseringen av just kunskapsflödet.

Att kunskap lagras kan dock, enligt Jonsson (2012), göra att medarbetaren känner sig utbytbar och därmed inte uppmärksammas. Hawthornestudierna bidrog till att förstå att personer som känner sig uppmärksammade även känner större motivation (Mayo, 1933). Detta betyder att det faktum att kunskap inte lagras kan bidra till att Konsulterna motiveras att dela kunskap i större utsträckning.

9. Slutsats

I detta avsnitt återkopplar författarna till studiens syfte och forskningsfrågor samt presenterar de viktigaste slutsatserna som studien identifierat. Vidare presenteras även vilket bidrag uppsatsen haft till forskningsfältet såväl teoretiskt som praktiskt.

Syftet med denna studie har varit att bidra med kunskap om kunskapsdelning på rumsligt flexibla arbetsplatser. För att behandla syftet har författarna genomfört nio semistrukturerade intervjuer med konsulter på ett konsultföretag som har begränsad möjlighet till fysiska träffar. Empirin i denna studie har tolkats utifrån den praktikbaserade synen på kunskap och kunskapsdelning (Hislop, 2013), samt studiens teoretiska ram för hinder och möjligheter. Studiens forskningsfrågor var “Hur sker formell respektive informell kunskapsdelning mellan Konsulterna på Konsultföretaget?” samt “Vilka hinder och möjligheter för formell och informell kunskapsdelning finns mellan Konsulterna på Konsultföretaget?”.

Kunskapsdelning sker främst i och genom forum som innebär hög social interaktion bland Konsulterna. Konsultföretaget, som en rumsligt flexibel arbetsplats, tillhandahåller formella tillfällen för kunskapsdelning i social interaktion på fredagar samt genom mentorskapet. Då Konsulterna främst söker att dela kunskap genom social interaktion förblir informell kunskapsdelning räddningen. Informell kunskapsdelning sker endast i former av hög social karaktär där kunskapsdelning av det subjektiva, kontextbundna och erfarenhetsmässiga kunskapsförråd som Konsulten innehar, möjliggörs.

Flera hinder och möjligheter för kunskapsdelning har kunnat identifieras på den rumsligt flexibla arbetsplatsen. Kunskapsdelning på Konsultföretaget sker inte mellan alla Konsulter och flödar därför inte genom hela företaget på ett önskvärt sätt. Då kunskapsdelning dels sker i bestämda fokusgrupper utan rotation samt i informella former, främst på tu man hand, blir inte kunskapen som delas spridd till samtliga Konsulterna. Konsultrollen möjliggör kunskapsdelning på rumsligt flexibla arbetsplatser då denne är en kunskapsarbetare med ett inneboende behov av kunskap. För Konsulterna på Konsultföretaget blev Slack en räddning för att dagligen kunna interagera och kunskapsdela smidigt då de befinner sig på geografiskt olika platser.

Denna studie bidrar med kunskap inom området kunskapsdelning på rumsligt flexibla arbetsplatser med ett praktikbaserat synsätt på kunskap. Studien har genom sin utforskande karaktär genererat nytt stoff till hur formell och informell kunskapsdelning tar form, samt vilka hinder och möjligheter som finns i ett kunskapsintensivt konsultföretag med begränsad möjlighet till fysiska träffar.

Studien bidrar praktiskt genom att resultatet identifierat hur Konsulterna idag kunskapsdelar på Konsultföretaget. Resultatet kan nyttjas av Konsultföretaget för att minimera hinder och identifiera var möjligheterna idag finns för kunskapsdelning. Resultatet visar också hur deras formella satsningar nyttjas och hur organisationskultur och andra faktorer påverkar

kunskapsdelningen både formellt och informellt. Vissa resultat skulle även kunna användas av andra konsultföretag samt andra rumsligt flexibla arbetsplatser av mindre storlek.

Framtida forskning kan med fördel genomföras på fler småföretag för att bidra med ytterligare undersökningar inom kunskapsdelning på rumsligt flexibla arbetsplatser, samt för att bidra med aspekter som denna studie inte omfattade. Framtida forskning på just konsultrollen och dess kunskapsdelning vore tämligen intressant att fokusera på då denna studie fann många möjligheter för kunskapsdelning just hänvisat till denna yrkesroll.

10. Källförteckning

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, A., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskaplig teori och kvalitativ metod*. (2:a Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human relations*, 54(7), 863-886. Doi: 10.1177/0018726701547004
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Almega, IT & Telekomföretagen. (2015) *Rapport: Akut och strukturell kompetensbrist i IT- och Telekomsektorn*. Hämtad 7 maj, 2017, från: https://www.itotelekomforetagen.se/fakta-och-debatt/rapporter_1/rapport
- Almega, Svenska Teknik & Designföretagen. (2014) *Vinnova kartlägger den svenska konsultbranschen*. Hämtad 7 maj, 2017, från: <https://www.std.se/fakta-opinion/aktuellt/vinnova-kartlagger-den-svenska-konsultbranschen>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. Doi: 10.1006/obhd.2000.2893
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Ekonomifakta (2010). *Småföretagslandet Sverige*. Hämtad 22 maj, 2017, från: <http://www.ekonomifakta.se/Artiklar/2010/September/Smaforetagslandet-Sverige/>
- Goodall, K., & Roberts, J. (2003). Repairing managerial knowledge-ability over distance. *Organization studies*, 24(7), 1153-1175. Doi: 10.1177/01708406030247007
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. (3. uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Hutchinson, V., & Quintas, P. (2008), Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply manage what they know?. *International Small Business Journal*, 26(2), 131-154. Doi: 10.1177/0266242607086571
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & knowledge management*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Kane, A.A., Argote, L., & Levine, J.M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56-71. Doi: 10.1016/j.obhdp.2004.09.002
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Levin, D., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50 (11), 1477-1490. Doi: 10.1287/mnsc.1030.0136
- Larsson, S. (2009) A pluralist view of generalization in qualitative research.

- International Journal of Research & Method in Education*, 32(1), 25-38. Doi: 10.1080/17437270902759931.
- Loxi, M, Cinode. (2014). *Därför ökar antalet små konsultbolag*. Hämtad 7 april, 2017, från: <http://www.cinode.com/blogg/konsult/darfor-okar-antalet-sma-konsultbolag/>
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management*, 14(4), 113-127. Doi: 10.5465/AME.2000.3979820
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: McMillian.
- Merriam, S.B. (2014). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. (2:a uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Monnier-Senicourt, L. (2007). What kind of knowledge sharing network for a consultant profile? *Annales Des Télécommunications*, 62(7), 772-785. Doi: 10.1007/BF03253289
- Mueller, J. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 435-447. Doi: 10.1108/13673271211238751
- Napier, B., & Ferris, G. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357. Doi: 10.1016/1053-4822(93)90004-N
- Nationalencyklopedin [NE]. Epistemologi. Hämtad 26 april, 2017, från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/epistemologi>
- Nationalencyklopedin [NE]. (2017). Formell. Hämtad 29 april, 2017, från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/formell>
- Nationalencyklopedin [NE]. (2017). Informell. Hämtad 29 april, 2017, från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/informell>
- Newell, S., Robertsson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. (2 uppl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267. Doi: 10.2307/3556658
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35. Doi: 10.1108/13673270510602746
- Taman, P.H., Ambrosini, V. (2017). Espoused versus realized knowledge management tool usage in knowledge intensive organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 356-378. Doi: 10.1080/09585192.2016.1244911
- Taminiau, Y., Smit, W., De Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(1), 42-55. Doi: 10.1108/13673270910931152
- Vetenskapsrådet.(2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 17 april, 2017, från: http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf
- Saunders, M.N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6:e uppl.). Harlow: Pearson Education.
- Simonin, B.L. (1999). *Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623. Doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5

- Soto-Acosta, P., Perez-Gonzalez, D., Popa, S. (2014). Determinants of Web 2.0 technologies for knowledgesharing in SMEs. *Service Business*, 8(3), 425–438. Doi: 10.1007/s11628-014-0247-9
- Stenius, M., Haukkala, A., Hankonen, N., & Ravaja, N. (2016). What Motivates Experts to Share? A Prospective Test of the Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*. Doi: 10.1002/hrm.21804
- Svenska akademins ordlista. (1937) *Konsult*. Spalt K 2229 band 14. Hämtad 7 maj, 2017, från: <http://www.saob.se/artikel/?seek=konsult&pz=2>
- Svensson, R. (2000). *Success strategies and knowledge transfer in cross-border consulting operations*. Boston: Kluwer Academic.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131. Doi: 10.1016/j.hrmr.2009.10.001
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization studies*, 24(6), 881. Doi: 10.1177/0170840603024006004

Bilaga 1: Personliga hinder enligt Riege (2005)

Hindrens numrering används av författaren och har ingen betydelse för denna studie.

1. Att det generellt är brist på tid att dela med sig av kunskap, och tid att identifiera kollegor som är i behov av specifik kunskap.
2. En rädsla för och vara av den uppfattningen att om kunskap delas blir ens ställning och arbete hotat.
3. Låg medvetenhet av värdet och fördelarna med den inestående kunskapen för andra anställda.
4. Den explicita kunskapen tar en större plats än den tysta vilket gör det svårare att överföra så kallad ”know-how” (tyst kunskap).
5. Anställda använder sig av sina titlar och befogenheter över andra, maktkamper.
6. Otillräckligt tillvaratagande, utvärderande, feedback, kommunikation och tolerans av tidigare misstag som skulle förbättra individens och organisationens lärande effekt.
7. Skillnader i erfarenhetsnivåer.
8. Ej tillräcklig tid mellan den som ska lära och den som lär ut kunskapen.
9. För dåliga verbala och skriftliga egenskaper.
10. Ålderskillnader
11. Könskillnader
12. Brist på socialt nätverk.
13. Skillnader i utbildningsnivåer.
14. Behålla kunskap för rädslan att inte få ett erkännande från chefer eller kollegor.
15. Brist på tilltro till att kunskapen blir använd på ett korrekt sätt, samt att någon annan kan få beröm för din kunskap.
16. Brist på tro att kunskapen som delges är tillförlitlig eller korrekt.
17. Skillnader i kultur och etnisk bakgrund samt värderingar, normer och språk.

Bilaga 2: Organisatoriska hinder enligt Riege (2005)

Hindrens numrering används av författaren och har ingen betydelse för denna studie.

1. Sammanförandet av KM-strategi och delningsinitiativen, då företagets mål och strategi saknas eller är diffusa.
2. Bristande ledarskap och direktiv i termer av klart och tydligt kommunicerande av fördelar och värdet med kunskapsdelnings aktiviteter.
3. Brist på formella och informella forum och utrymmen för att dela, reflektera över och genererandet av ny kunskap.
4. Brist på system som belönar, erkänner och motiverar individer till att dela med sig mer av sin kunskap.
5. Den rådande företagskulturen ger inte tillräckligt med stöd åt kunskapsdelnings aktiviteter.
6. Bevarandet av kunskap från skickliga och erfarna kollegor är inte prioriterat.
7. Dålig infrastruktur för att kunna understödja kunskapsdelnings aktiviteter
8. Brist på resurser som skulle ge ett tillräckligt med delningsmöjligheter.
9. Nya medarbetare med nya idéer från utomstående företag blir ej tagna på allvar då det uppstår en ”vi mot dem känsla”, vid till exempel sammanslagningar eller samarbeten.
10. Kommunikation och kunskapsdelning är begränsad och riktningen på hur den ska delas eller färdas inom organisationen är begränsad och förutbestämd.
11. Den fysiska arbetsplatsen och hur den är formerad hämmar en effektiv kunskapsdelning.
12. Intern konkurrens mellan grupper, avdelningar eller dotterbolag.
13. Den hierarkiska strukturen i organisationen hämmar kunskapsdelningen.
14. Oftast är avdelningarna inom organisationer för stora för effektiv kunskapsdelning

Bilaga 3: Tekniska hinder enligt Riege (2005)

Hindrens numrering används av författaren och har ingen betydelse för denna studie.

1. I avsaknad eller brist på integrering av IT-system kan tekniken hindra eller sakta ner arbetsmomenten eller sättet som människor arbetar på.
2. Brist på teknisk support (både intern och extern) och omedelbart underhåll av det implementerade IT-systemet hindrar och stör arbetsrutiner och kommunikationsflöden.
3. Orealistiska förväntningar från de anställda på tekniken och vad det kan göra och inte kan göra
4. Bristfällig kompatibilitet mellan olika IT-system och processer.
5. Icke överstämmande behov mellan anställdas efterfrågan och det integrerade IT-systemet som leder till restriktioner i delningsprocessen.
6. Motvillighet till att använda det nya IT-systemet på grund av att man inte känner sig familjär med systemet eller har haft någon erfarenhet av det.
7. Brist på träning i det nya systemet i det nya IT-systemet och dess processer.
8. Dålig kommunikation och presentation av fördelar med det nya systemet kontra det redan befintliga systemet.

Bilaga 4: Mail till anställda

Mail till anställda:

Linda Björk och Stina Hauschildt från Uppsala Universitet kommer att skriva sin C-uppsats i Pedagogik på Konsultföretaget inom ämnet kunskapsdelning och kommer att vilja genomföra intervjuer med flera anställda. Studien kommer fördjupa sig i hur vi delar yrkeskunskap med tanke på att vi har begränsade möjligheter att träffas. Intervjuerna kommer att genomföras snarast så ni kan förvänta er att bli uppringda för att bli tillfrågade om eventuellt intresse att delta inom kort. Studien genomförs konfidentiellt.

Bilaga 5: Samtyckesformulär

Uppsala Universitet

Studenter:

Stina Hauschildt

Tel: 073 779 40 59

Mail: stina.hauschildt@serveoffice.se

Linda Björk

Tel: 070 078 63 35

Mail: lindabjrk18@gmail.com

Handledare:

Anne Berg

Tel: 018-471 2489

Mail: anne.berg@edu.uu.se

Till berörda deltagare

Medgivande för deltagande i en studie om kunskapsdelning på flexibla arbetsplatser

Projekt

Arbetet har som övergripande syfte att skapa förståelse för hur yrkeskunskap delas mellan personal med flexibla arbetsplatser, där möjligheten för fysiska träffar är avgränsade.

Metod

Undersökningen kommer att bestå av intervjuer som kommer att genomföras och därefter analyseras. Om någon av deltagande parter inte godkänner att ljudinspelning används kommer det att raderas. Viktigt att understryka är att fokus i studien i sin helhet inte ligger på de enskilda individerna utan den sammantagna analysen av samtliga intervjuer.

Resultatredovisning, etik och sekretess

Undersökningens resultat kommer att publiceras i en examensuppsats samt redovisas på seminarier samt på universitets uppsatsdatabas DIVA. I uppsatsen kommer inga enskilda personer att namnges och i den mån namn förekommer, ändras dessa. Alla personuppgifter och andra uppgifter som möjliggör identifiering av individer kommer att hanteras konfidentiellt och under tystnadsplikt i enlighet med gällande lagstiftning (Personuppgiftslagen 1998:204).

Medgivande:

Denna fullmakt ger tillstånd att ljudinspela intervju samt att använda det insamlade materialet i undersökningen.

Medverkan är frivillig och deltagaren/deltagarna kan när som helst välja att under intervjun avbryta sin medverkan.

- Jag vill medverka i studien.
- Jag vill inte medverka i studien.

Datum _____

Underskrift _____

Bilaga 6: Intervjuguide

Inledande information till läsare

Vi har under dessa intervjuer, utifrån utvalda teorier, ställt olika följdfrågor beroende på respondentens svar för att kunna besvara studiens syfte och dess frågeställningar.

Inledande information till respondenter

Denna intervju kommer att pågå cirka 45-60 minuter. Vi kommer att spela in intervjun samt föra anteckningar om det godkänns av dig. Intervjun genomförs konfidentiellt, detta innebär att ditt namn inte kommer att finnas med i uppsatsen. Resultatet från denna studie kommer enbart att användas i forskningssyfte. Du svarar bara på de frågor du själv väljer att svara på, det är alltså helt okej att välja bort en eller flera av de frågor vi ställer. Det är även okej att helt avbryta intervjun under intervjuns gång.

Har du några frågor innan vi påbörjar intervjun?

Intervjuguide

Formell och informell kunskapsdelning

Hur fick du den kunskap du idag använder i ditt dagliga arbete?

Vilka typer av tillfällen arrangerar Konsultföretaget där ni får chans att dela med er av egna och ta del andras handfasta tips och trix i arbetet?

- Spar du på frågor tills då ni ses?

Mentorskapet - berätta om det.

Hur ofta ses ni konsulter på arbetstid?

- Vad pratar ni om när ni ses?

Umgås du eller pratar med dina kollegor på fritiden?

- Pratar ni om jobbet vid dessa träffar?

Favro, på vilket sätt använder du det verktyget i ditt dagliga arbete?

- Varför/varför inte?
- Upplever du att Konsultföretaget uppmuntrar dig att ta hjälp av Favro när du stöter på problem/utmaningar?

Slack, på vilket sätt använder du dig av det i ditt dagliga arbete?

- Varför/varför inte?

- Upplever du att Konsultföretaget uppmuntrar dig att ta hjälp av dina kollegor när du stöter på problem/utmaningar?
- Upplever du att det finns olika roller, de som svarar och de som frågar?

Hur tillräcklig känner du att Konsultföretagets arrangemang för att ni ska få ta del av varandras kunskap är?

Hinder och möjligheter för kunskapsdelning

Vilka kunskapsmässiga svårigheter och utmaningar stöter du på i ditt dagliga arbete?

- Vad tror du utmaningarna beror på?

Hur lär du dig bäst nya saker på arbetsplatsen?

- Ge exempel

Hur skulle du beskriva att Konsultföretaget arbetar för att du ska kunna klara av dina arbetsuppgifter och dess dagliga utmaningar?

Vilka risker upplever du att det finns för Konsultföretaget när en kollega slutar?

- Hur skulle man kunna undvika detta?

Hur tycker du att man i organisationen skulle kunna underlätta för delandet och spridandet av kunskap mellan er kollegor?

- Belöning?

Kan arbetsmiljön på Konsultföretaget, såsom hur ni sitter och vilka verktyg ni använder, påverka möjligheterna till kunskapsutbyte er kollegor emellan?

- I så fall hur?

Finns det något du vill lära dig från dina kollegor som hindrar ditt dagliga arbete?

Tror du att du har kunskap om något som ingen av dina kollegor har kunskap om?

- Varför kan just du detta?
- Hur lång tid skulle det ta för en kollega att lära sig detta?

Upplever du att det fanns tydliga rutiner i *hur* och *när* ni kommunicerar när du började här på Konsultföretaget?

Om du stöter på ett *enkelt* problem i ditt dagliga arbete, hur upplever du att organisationen förväntar sig att du löser det?

Om du stöter på ett *mer allvarligt* problem i ditt dagliga arbete, hur upplever du att organisationen förväntar sig att du löser det?

Upplever du att det är lätt att ta hjälp av andra?

Vet du Vem du skall vända dig till om du stöter på ett hinder i ditt dagliga arbete?

- Hur tar ni kontakt och är det lätt att nå personen i fråga?
- Vad är hindret/svårigheten?

I vilka lägen blir du kontaktad av andra som vill ha hjälp av dig?

- När svarar du och hur sker den kontakten?
- Vad behöver de hjälp med?

Finns det något mer du vill berätta om gällande er kommunikation er konsulter emellan?