



UPPSALA  
UNIVERSITET

Institutionen för  
pedagogik, didaktik och  
utbildningsstudier  
Examensarbete i  
Pedagogik C, 15 hp

# Tyst kunskap

- En kvalitativ studie om hur tyst kunskap tas tillvara på inom detaljhandeln

Handledare: Beatrice Hallman

Examinator: Henrik Román

Författare: Kani Korshed Lejon, Ludvig Millqvist

## Sammanfattning

I ett samhälle där kunskap blir mer och mer värdefullt är vartenda tillfälle där kunskap kan delas mellan kollegor av stor vikt. Våra personliga uppfattningar är att organisationer prioriterar formell kunskap som kan förmedlas i ord och skrift och inte den tysta kunskapen.

För att bidra med kunskap i ämnet valde vi att göra en studie där vi fokuserar på medarbetare som arbetar i butik för att ta reda på deras uppfattningar. Syftet blev då: "att undersöka hur tyst kunskap tas tillvara på inom detaljhandeln utifrån medarbetares perspektiv". Utifrån syftet skapade vi de två frågeställningarna: "Hur uppfattar butiksmedarbetare att tyst kunskap förekommer på deras arbetsplats?" och "Hur upplever medarbetare att de delar sin tysta kunskap?"

Studien har gjorts med kvalitativ ansats och datainsamlingen har skett genom sju stycken semistrukturerade intervjuer med medarbetare. När vi analyserat det empiriska materialet har vi gjort det ur teorin situerat lärande av Lave och Wenger som ingår i det sociokulturella perspektivet. Några saker som resultatet visar enligt vår tolkning är att: observation och socialt samspel med andra kollegor är de vanligaste sätten som tyst kunskap delas på respondenternas arbetsplatser, att organisationerna har en plan för att ta tillvara på explicit kunskap i högre utsträckning än tyst kunskap samt att respondenterna ser tillit som en viktig faktor när de ska dela sin tysta kunskap.

**Nyckelord:** tyst kunskap, situerat lärande, legitimt perifert deltagande.

## **Abstract**

In a society where knowledge is more and more valuable, every moment that knowledge can be shared between colleagues is of great importance. According to our earlier personal experiences, we thought that organizations prioritised explicit knowledge and not tacit knowledge.

To contribute to knowledge on the subject we choose to do a study where we focused on the experiences of coworkers that works in shops. The purpose of the study then became: “to investigate how tacit knowledge is made use of in shops from the perspective of coworkers”. With the purpose in mind, we created two questions: “How does the coworkers of shops perceive that tacit knowledge occurs on their workplace?” and “how does coworkers perceive that they share their tacit knowledge”?

The study is made with a qualitative approach the collection of data has been made through seven semistructured interviews with coworkers. When we analyzed the empiric material, we’ve analyzed it through the theory of situated learning by Lave and Wenger that is included in the sociocultural perspective. Some things that the result showed according to our interpretation was observation and social interactions with other colleagues is the most common way that tacit knowledge can be shared through on the respondent’s workplaces, that the organizations do have a plan to make use of the explicit knowledge in greater extent than tacit knowledge, the respondents views trust as an important factor when it comes to sharing their tacit knowledge.

**Keywords:** tacit knowledge, situated learning, legitimate peripheral participation.

<b>1. Inledning och bakgrund</b> .....	5
<b>1.1 Syfte och frågeställning</b> .....	6
<b>1.2 Begreppsförtydligande</b> .....	6
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	7
<b>2.2 Tyst Kunskap</b> .....	7
<b>2.3 Delning av tyst kunskap</b> .....	8
<b>2.4 Vår studies bidrag till forskningsområdet</b> .....	10
<b>3. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	11
<b>3.1 Sociokulturellt perspektiv</b> .....	11
<b>3.2 Situerat lärande</b> .....	12
<b>3.3 Legitimt perifert deltagande</b> .....	13
<b>3.4 Användning av teorin i studien</b> .....	14
<b>4. Metod</b> .....	14
<b>4.1 Metodval</b> .....	14
<b>4.2 Urval</b> .....	15
<b>4.3 Datainsamling</b> .....	16
<b>4.4 Bearbetning av data</b> .....	17
<b>4.4.1 Forskningsetiska principer</b> .....	18
<b>4.4.2 Giltighet och tillförlitlighet: reliabilitet och validitet</b> .....	19
<b>4.4.3 Reflektioner över metoden</b> .....	20
<b>5. Resultat och analys</b> .....	21
<b>5.1 Lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen</b> .....	21
<b>5.1.1 Förekomst av tyst kunskap på arbetsplatsen</b> .....	22
<b>5.1.2 Socialt samspel och interaktion</b> .....	25
<b>5.1.3 Observation som inläring</b> .....	28
<b>5.2 Organisationen</b> .....	29
<b>5.2.1 Möten, miljö och utbildningar</b> .....	30
<b>5.2.2 Främjandet av tyst kunskap i organisationen</b> .....	31
<b>5.3 Sammanfattning resultat och analys</b> .....	32
<b>6. Slutsats och diskussion</b> .....	34
<b>6.1 Begränsningar och vidare forskning</b> .....	36

<b>7. Referenslista:</b> .....	38
<b>8. Bilagor</b> .....	40

# 1. Inledning och bakgrund

I livet står individer ständigt inför möten som innebär situationer vi inte stött på tidigare. Vissa av dessa möten ger oss nya erfarenheter. Hur dessa situationer hanteras beror på vilken form av kunskap individen besitter sedan tidigare, det vill säga, vilka erfarenheter hen redan har (Säljö, 2010). En form av kunskap är tyst kunskap. Individen utbyter erfarenheter och kunskap genom att samspela med andra (ibid.). Enligt Suppiah och Singh Sandu (2011) är de flesta forskarna överens om att majoriteten av all kunskap i organisationer är tyst kunskap. Den tysta kunskapen utvecklas genom erfarenhet och förmedlas inte vidare via manualer eller instruktioner. När det då finns forskning som visar att majoriteten av all kunskap inom organisationer är tyst kunskap, borde inte företagen fokusera mer på att förmedla denna kunskap? Borde inte medarbetare vara mer intresserade av att ta del av denna kunskap då den utgör majoriteten av den kunskap som finns på arbetsplatsen? Vi anser att kunskap blir mer och mer värdefullt i samhället. Därför är det relevant att undersöka hur tyst kunskap tas tillvara på och hur den förekommer.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur tyst kunskap tas tillvara på inom detaljhandeln utifrån medarbetares perspektiv. Vi vill således undersöka hur medarbetare uppfattar att tyst kunskap förekommer på deras arbetsplats och hur den tysta kunskapen delas mellan kollegor. En av oss har undersökt liknande ämnen i en tidigare uppsats och fick då vetskap om ämnet tyst kunskap. Efter att ha diskuterat detta med varandra kom vi fram till att skriva om tyst kunskap. Anledningen till att vi ville ta reda på hur just medarbetare inom butik uppfattar förekomsten och delningen av tyst kunskap är för att vi tänkte att det är de som i slutändan tillämpar kunskapen. Enligt oss är ämnet tyst kunskap av stor relevans för pedagogiken. Pedagogik handlar om att: ”utveckla kunskaper om de processer, såväl formella som informella, genom vilka människor formas och förändras i olika sociala, kulturella, och institutionella sammanhang, till exempel förskola, skola, familj, fritid, arbetsliv och högre utbildning.” (Uppsala Universitet, 2018). Ämnet tyst kunskap kan således kopplas till pedagogik på så sätt att delningen av tyst kunskap bidrar till att människor just utvecklar kunskaper om de processer där människor formas och förändras likt citatet ovan.

Enligt en rapport av Svensk handel (2018) sker det inom detaljhandeln en strukturomvandling. Enligt rapporten ökar konkurrens från utlandet och tillväxten inom branschen sker främst på internet. Trots detta nämns det dock att majoriteten av handeln fortfarande sker i fysiska butiker och kommer fortsätta att göra det inom överskådlig tid. De stora affärskedjorna tar, enligt rapporten, en större del av den handeln som sker inom detaljhandeln. Faktumet att priser pressas är en av anledningarna till att stora affärskedjor kan vinna mark eftersom de enligt rapporten av Svensk handel (2018) till exempel har större tillgång till att analysera den data som krävs för att ha ett bra sortiment av produkter och ett optimalt antal butiker. Detta är enligt rapporten av vikt eftersom det inom branschen råder högt konkurrenstryck. Att det inom branschen är hög konkurrens är något som framkommer i rapporten (ibid.). Som vi tidigare nämnt är enligt Suppiah och Sing Sandhu (2011) de flesta forskare överens om att just tyst kunskap utgör majoriteten av all kunskap i organisationer. Vi anser därför att det inom en sådan konkurrensutsatt bransch är av största vikt och relevans att företag tar tillvara på så mycket av denna kunskap som möjligt.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur tyst kunskap tas tillvara på inom detaljhandeln utifrån medarbetares perspektiv.

Följande frågeställningar har utformats för att vårt syfte ska besvaras:

Hur uppfattar butiksmedarbetare att tyst kunskap förekommer på deras arbetsplats?

Hur upplever medarbetare att de delar sin tysta kunskap?

## 1.2 Begreppsförtydligande

Begreppet *tyst kunskap* kommer i vår uppsats att vara ett centralt begrepp och definieras enligt följande: kunskap som utvecklas genom erfarenhet och förmedlas inte vidare via manualer eller instruktioner (Ribeiro, 2013). *Situerat lärande* är en annan central del av studien och handlar om följande; sambandet mellan inläring och i vilka sociala situationer den sker (Lave & Wenger, 1991). Vidare kommer *legitimt perifert deltagande* att användas och definieras som: ett sätt att se på relationen mellan nybörjare och mer erfarna personer samt hur lärandet sker mellan dessa (ibid.). Begreppet *explicit kunskap* är kunskap som är lätt att uttrycka eller att skriva ned (Holste och Fields, 2010).

## 2. Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras vår sökprocess för att ge en överblick över hur vi genomförde sökningen av relevant litteratur, följt av en forskningsöversikt inom ämnet tyst kunskap.

### 2.1 Sökprocess

Inför studien valde vi att söka på relevant litteratur som var förknippad med ämnet tyst kunskap. För att lättare få en inblick i vilken litteratur som varit relevant för just denna studies syfte och frågeställningar, har vi använt oss av Uppsala Universitetsbiblioteks databas och därigenom sökt på vetenskapliga artiklar som varit "peer-review" granskade. Sökorden som vi använt oss av var: "tacit knowledge", "tacit knowledge in organizations", "tacit knowledge management" samt "implicit & explicit knowledge". Sökprocessen baseras på rekommendationer vi fick på en föreläsning som ingick i c-kursen gällande riktlinjer för examensarbete vid Uppsala Universitet.

### 2.2 Tyst Kunskap

Ribiero (2013) skriver i en vetenskaplig artikel att tyst kunskap är en kunskap som utvecklas genom erfarenhet och inte förmedlas vidare via manualer eller instruktioner. Forskaren menar att en person kan besitta en större kunskap än vad hen kan förmedla via ord. För att konkretisera detta tar forskaren upp ett enkelt exempel. Han beskriver i texten att när en person endast använder sig av sina sinnen och cyklar på en cykel, är detta en form av tyst kunskap (ibid.). Även Holste och Fields (2010) tar i sin rapport upp svårigheterna med att kodifiera tyst kunskap, alltså att skriva ner den. Enligt rapporten är den tysta kunskapen baserad på personens erfarenheter och värderingar. Den största skillnaden mellan tyst kunskap och den klassiska explicita kunskapen är främst att den inte är kodifierbar. Detta betyder alltså att kunskapen är svår att förmedla i ord. Andra saker som karaktäriserar den tysta kunskapen är att inläringen sker via observation och imitation, den byts mellan medarbetare via interaktion och även genom berättande och delade erfarenheter.

En annan egenskap som utmärker den tysta kunskapen är att den oftast är personlig, vilket en studie skriven av Ambrosini och Bowman (2001) hävdar. De skriver att den tysta kunskapen främst är personlig och att den består av kognitiva modeller, som personer följer i olika situationer. De menar att personer har djupt liggande kunskaper redo för olika givna situationer, alltså färdiga modeller att följa utifrån tidigare erfarenhet. Detta är enligt författarna en bidragande orsak till att den tysta kunskapen ofta tas för givet. Studien lyfter även fram att tyst kunskap är kontextberoende. Kunskapen är alltså användbar i den kontext den lärts in i till skillnad från viss annan typ av kunskap. Om en person lärt sig ett yrke så är den tysta kunskapen främst användbar för det yrket (ibid.).

Enligt Ribiero (2013) finns det tre typer av tyst kunskap. Dessa tre är somatisk tyst kunskap, kontingent tyst kunskap och kollektiv tyst kunskap. Med den somatiska tysta kunskapen menas



den rent kroppsliga kunskap som personer skaffar sig genom erfarenhet. Detta är alltså fysisk kunskap som utvecklas genom erfarenhet och som kan vara svår att kodifiera. Kontingent tyst kunskap är kunskap som personer kanske inte ens är medvetna om att de har, eftersom den sker dagligen i vardagliga sysslor. Denna typ av kunskap är svår att kodifiera eftersom personerna inte är medvetna om vad eller hur de gör någonting, de bara vet att det funkar (Ribiero, 2013). Den kollektiva tysta kunskapen är kunskap som kräver en förståelse av det sociala sammanhang och den sociala kontext som en person befinner sig i. Om en person varit del av en grupp eller en social kontext under en längre tid, är det lättare för denna person att förhålla sig till gruppens sociala koder och oskrivna regler. Det handlar här alltså om regler och koder som inte är nedskrivna men som det ändå råder konsensus kring inom gruppen. Att en person då vet hur hen ska bete sig inom gruppen och följa regler som egentligen inte finns, är ett exempel på kollektiv tyst kunskap (ibid.).

## 2.3 Delning av tyst kunskap

Enligt Holste och Fields (2010) rapport är tillit en stor faktor för att uppnå en framgångsrik delning av tyst kunskap. Studien skiljer mellan två olika typer av tillit. Den första är kognitionsbaserad tillit. Denna typ av tillit bygger på kollegors kompetens och hur trovärdig hen anses vara av de andra kollegorna. Den andra typen av tillit är påverkningsbaserad tillit. Den bygger på kollegors omtanke om varandra och hur mycket de bryr sig om varandra (ibid.). Forskarna kommer i studien fram till att båda typerna av tillit är viktiga för delning av tyst kunskap. De är dock viktiga på olika sätt. Den påverkningsbaserade tilliten har större påverkan på en persons vilja att dela kunskap med andra, medan den kognitionsbaserade kunskapen har en större påverkan på en persons vilja att använda den tysta kunskap som hen blivit varse om (ibid.).

Eraut (2000) har genom sina studier identifierat olika situationer där tyst kunskap förekommer. Det handlar om situationer där den tysta kunskapen tas in av någon eller används. Den första situationen som forskaren nämner att tyst kunskap förekommer i, är den typ av situation där det sker ett underförstått lärande, där personen som tar in kunskapen inte själv är medveten om att hen sedan har den. Den andra typen av situationer där inläring av tyst kunskap sker är när en individ konstruerar och sätter ihop olika typer av långtidsminnen som sedan bildar en helhet och blir till kunskap. Kunskap upptagen genom observation, som individen kan ta till sig och omsätta i kunskap, är även det ett sätt att ta till sig tyst kunskap. Kunskap som möjliggör en snabb respons via intuition, kunskap som är överförbar från en situation till en annan samt kunskap som hittas i aktiviteter där kunskapen tas för given, är även dessa kunskaps typer och situationer där författaren menar att tyst kunskap förekommer.

Joia & Lemos (2010) har i en studie kommit fram till att ett gemensamt språk bland de anställda är viktigt för att tyst kunskap ska kunna spridas på ett effektivt sätt. Personen som tar emot kunskapen måste kunna förstå personen som ger kunskapen. Med "gemensamt språk" är det främst terminologi och jargong på arbetsplatsen som forskarna menar ska vara samma för mottagaren av kunskapen som för personen som ger kunskapen (ibid.). Tillit är även något som Joia & Lemos

(ibid.) lyfter fram som viktigt för att tyst kunskap ska delas. Forskarna menar att det behövs en ömsesidig tillit för att delningen ska ske. En tillit byggs enligt rapporten upp genom gemensamma värderingar och förväntningar (ibid.).

Venkitachalam och Busch (2012) skriver om praktikgemenskaper, lag och lärandenätverk och deras roll i spridningen av tyst kunskap. När personer arbetar i grupp, delas kunskap inom gruppen. Forskarna menar att en grups sammansättning påverkar i vilken utsträckning tyst kunskap kommer att delas. Grupper som har medlemmar som är väldigt olika varandra kan ha en negativ påverkan på delandet av tyst kunskap eftersom människor vill identifiera sig och vara en del av en social grupp. I studien står det att delning av tyst kunskap kan resultera i att personen som delar kunskap blir mindre värdefull för företaget än vad hen var innan kunskapen delades. Faktorer som Venkitachalam och Busch (ibid.) lyfter fram i sin studie som är av särskild vikt för delning av tyst kunskap är följande. Relationen mellan personen som tar emot kunskap och personen som delar kunskap spelar roll i den mån att en god relation mellan individerna ökar sannolikheten för tyst kunskap att delas. Forskarna lyfter även fram språket som en viktig del i att dela och ta del av kunskap, främst då individernas förmåga att förstå och hantera språket. Hur mycket personerna värderar den kunskap som utbytt har även det en stor påverkan på sannolikheten att den byts (ibid.).

Det bör enligt Joia och Lemos (2010) finnas system på företag som belönar de som tar sig tid och delar med sig av sin kunskap. Att endast belöna personer som själva sitter på en hög kunskap inom ett område, gör inte att spridning av tyst kunskap påverkas positivt. System som bestraffar anställda som begår misstag är även det dåligt för spridningen av tyst kunskap. Detta gör att innovation inte uppmuntras inom företaget. Enligt forskarna är det just innovation som ligger till grund för uppkomsten och delningen av tyst kunskap. En starkt hierarkisk organisation med formella och oflexibla strukturer är även det något som kan hindra spridning av tyst kunskap (ibid.).

I en studie av Okoroafor (2014) försöker forskaren ta reda på vad det finns för olika hinder för kunskap att delas inom franchise-organisationer. För att kunskap framgångsrikt ska delas i en organisation krävs det antingen att den som delar tvingas att dela kunskapen eller att hen tror att det tar dem närmare sitt mål (ibid.). Efter att ha gjort en undersökning kom författaren fram till fem stycken barriärer som hen tyckte stod i vägen för en effektiv delning av tyst kunskap. Dessa barriärer var tillit, mognad, kommunikation, tävling och kultur. Tilliten påverkar på så vis att det är mer troligt att en person delar kunskap med en människa hen har hög tillit till. Inom franchiseorganisationer var mognad en barriär, eftersom det var mindre troligt att nya franchisetagare skulle ta till sig och vara mer öppna för nya idéer än de som varit med längre. Hur öppet personer inom en organisation kommunicerar med varandra var något som påverkade delningen av kunskap. Inom just franchise kunde även tävling vara en faktor, då det fanns andra franchisetagare inom samma område. Slutligen påverkar kultur på så sätt att en franchisetagare kan ha sina egna uppfattningar och värderingar och därmed inte är så öppen för nya (ibid.).

Nonaka och Von Krogh (2009) nämner hur interaktion och socialt samspel leder till en process där delning av tyst kunskap sker. Nonaka och Von Krogh exemplifierar det genom att beskriva hur observation och interaktion kan leda till delning av tyst kunskap mellan medarbetare. De nämner ett exempel med individer som har en kunskap och kompetens inom ett specifikt område, i det här fallet inom marknadsföring i kläd- och modebranschen. Forskarna skriver om hur delningen av den tysta kunskapen kan förmedlas genom att personer reflekterar över sina handlingar och det i sin tur leder till att den tysta kunskapen kan förmedlas via interaktion. Medarbetare som observerar och reflekterar över vad andra som är mer specialiserade inom ett område gör i sitt arbete, kan ta efter kunskapen och på så vis skapas delning av tyst kunskap (ibid.). Holste och Fields (2010) tar även de upp att interaktion mellan två personer är det vanligaste sättet att förmedla tyst kunskap på. Alltså ökar personalens benägenhet att byta tyst kunskap med varandra i takt med att personliga interaktioner ökar. I rapporten tar författarna vidare upp konferenser och andra formella event som tillfällen där utbyte av tyst kunskap sker (ibid.).

I en artikel gjord av Nakano, Muniz JR och Dias Batista Jr (2013) skriver forskarna att delningen av tyst kunskap främjas av en engagerande miljö. De menar att en sådan miljö skapas genom kommunikation. Denna kommunikation bygger på ett gemensamt språk och gemensam kunskap som tillsammans får kollegor att känna ett starkt band till varandra vilket i sin tur gör att öppenhet och tillit sprids på arbetsplatsen. Forskarna menar även att chefer har en del i att skapa en miljö som är engagerande genom att skapa bra arbetsförhållanden. Chefer kan till exempel förse sina medarbetare med utbildning samt kommunicera företagets mål för att uppnå en mer engagerande miljö (ibid.). Undersökningen är gjord på fabriksarbetare i Brasilien. Att arbetarna på ett individuellt plan är engagerade samt delar oro och angelägenhet kring hur arbetet ska utföras är även detta faktorer som främjar att kunskap delas. Om medarbetare delar syn på saker som säkerhet på arbetsplatsen och hur effektivt personer ska jobba underlättar det för dessa personer att tillsammans ta beslut i svåra situationer (ibid.).

Som tidigare nämnts menar Ribiero (2013) att tyst kunskap inte förmedlas via manualer eller instruktioner. Därför måste företag komma på andra sätt att ta tillvara och förmedla den tysta kunskapen. Det handlar om hur företaget hanterar hur länge personer arbetar med varandra och vilka som arbetar med varandra (ibid.). Det finns olika sätt att ta tillvara på tyst kunskap. Generellt sett har tyst kunskap lyfts fram som en typ av kunskap som är svår att ta tillvara eller operationalisera. Suppiah och Singh Sandhu (2011) skriver att de flesta forskare är överens om att majoriteten av all kunskap i organisationer är tyst kunskap. De skriver även att 90 procent av all kunskap finns i människors huvud (ibid.).

## **2.4 Vår studies bidrag till forskningsområdet**

Den tidigare forskning vi tagit del av har givit oss en uppfattning om tyst kunskap, hur den delas och i viss mån hur den tas tillvara på. Artiklarna vi läst är gjorda inom flera olika branscher vilket gjort av vi kunnat få en uppfattning om den tysta kunskapens förekomst och delning på ett

generellt, men dock inte branch-specifikt plan. Även om det finns omfattande forskning kring den tysta kunskapen och dess förekomst på arbetsplatser, hittade vi inte någon studie gjort inom detaljhandeln. Vi anser därför att vår studie bidrar med ny kunskap kring tyst kunskap inom just detaljhandeln.

### **3. Teoretiska utgångspunkter**

Följande avsnitt behandlar den teoretiska utgångspunkten för uppsatsen, vilket är ett sociokulturellt perspektiv på lärande. Utifrån sociokulturellt perspektiv valde vi att fokusera på Lave och Wengers (1991) teori om situerat lärande där legitimt perifert deltagande är en central del. Teorin knyter an till studiens syfte och frågeställning, och utifrån detta presenteras först sociokulturellt perspektiv som en generell del och därefter en mer detaljerad del av teorin om situerat lärande.

#### **3.1 Sociokulturellt perspektiv**

Inom det sociokulturella perspektivet är samspel mellan människor i olika sammanhang, till exempel kulturella eller praktiska, det som leder till lärande (Säljö, 2010). Perspektivet lyfter fram det samspel som sker mellan kollektiv och individ och skillnaden på vad individen kan åstadkomma ensam eller som del av en kultur. Perspektivet handlar om att oavsett vad individers handlingar visar, är vi beroende av kontext, eftersom den är avgörande för inläringen. Kontextbundet lärande innebär att lärandet är beroende av platsen eller situationen där den sker (ibid.).

I det sociokulturella perspektivet menar Säljö (2010) att kunskap handlar om att ta hjälp av tidigare erfarenheter som går att använda vid andra situationer. Han skriver att människan kan ta tillvara på erfarenheter och ta hjälp av dessa i situationer som sker i framtiden vilket är en egenskap som utmärker människan (ibid.). Författaren själv beskriver perspektivet på följande sätt: "Kunskaper är något man använder i sitt handlande i vardagen och en resurs med vars hjälp man löser problem, hanterar kommunikativa och praktiska situationer på ändamålsenliga sätt..." (ibid.)

Baserat på definitionen ovan går det alltså att uttala sig om att individer befinner sig i en ständig läroprocess till vardags och att kunskap då konstrueras genom att individen är lyhörd och tar till sig vad andra kommer med för rekommendationer och olika infallsvinklar, som är relevanta inom diverse områden. Han hävdar att individen framför sina tankar genom språklig kommunikation för att forma en gemensam läroprocess med andra individer (Säljö, 2010). Vidare förtydligar han att i det sociokulturella perspektivet är det viktigt att vara mottaglig för vad andra individer har att bidra med för att nå det gemensamma lärandet (ibid.).

## 3.2 Situerat lärande

Det situerade lärandet sker genom aktivt deltagande i sociala sammanhang och aktiviteter. Teorin beskrivs som att kunskaper och förmågor utvecklas genom att individen använder sina kunskaper i situationer där de är under utveckling (Phillips & Soltis, 2014). Lave och Wenger (1991) menar att tidigare syn på kunskap har haft ett för stort fokus endast på mottagandet av fakta och information och att den sociala aspekten av inläring fått ett för litet utrymme. Därför har de utvecklat teorin om situerat lärande, där det inte enbart handlar om att ingå i en social gemenskap för att kunna ta till sig lärande, utan författarna argumenterar även för att lärandet blir starkare och mer effektivt ju längre in i gemenskapen en individ kommer (ibid.).

Teorin om situerat lärande har sitt fokus på sambandet mellan inläring och i vilka sociala situationer den sker (Lave & Wenger, 1991). Det är av vikt att ta reda på vilka sociala samspel och situationer som skapar kontext där inläring kan ske. Lärandet förmedlas via de olika perspektiv som varje deltagare av en specifik lärprocess har. Om en grupp lär sig något nytt tillsammans, kommer varje medlem att ha olika perspektiv på det de lär sig och dessa olika perspektiv utbyts mellan individerna. Författarna menar att lärande inte optimalt ska ske genom att en person tar del av kunskap i en situation och sedan lagrar det för att senare kunna applicera kunskapen i en ny situation. De menar istället att lärandet ska ske genom att personen deltar i aktiviteter som gör att hen kan ta in nya intryck och lära sig nya saker. Lärande sätts alltid i relation till vilken kontext det sker i (ibid.).

I boken *Perspektiv på lärande* av Phillips och Soltis (2014) tas ett exempel på elever i skolan upp för att illustrera det situerade lärandet. När elever ställs inför utmaningar som de känner har mening, kan de genom att använda resurser i omgivningen lösa uppgifterna. Dessa resurser kan till exempel vara att fråga sina vänner om hjälp och på så sätt ta till sig kunskap. Lärandet sker alltså genom en social process mellan flera människor och inte enbart i huvudet på en enskild individ. Författarna menar att lärande sett ur ett perspektiv av deltagande gör att fokus läggs på individens relationer mellan varandra och dessa relationers framsteg och förnyelse.

Lave och Wenger (1991) menar att deltagandet i sociala aktiviteter är en social praktik. Synsättet bygger på att inläring, medvetenhet och tänkande är resultatet av personers relationer. Dessa relationer uppstår i en värld som är socialt grundad. Det är viktigt att förstå den sociala världen och hur den är beskaffad för att förstå de sociala praktikerna och deras roll i inläringen. Författarna menar att det är viktigt att förstå hur kulturella faktorer samspelar och hör ihop med politiska och ekonomiska strukturer när lärande sker i samhällen och grupper (ibid.). De anser att tidigare traditionella teorier om inläring inte fokuserat på samspelet mellan olika faktorer som sker där lärande äger rum. När inläring sker i skolmiljö är det av vikt att ta hänsyn till skolmiljön, klassrumsmiljön och utbildningen i sig samt deras samspel med varandra. Lave och Wenger (1991) riktar kritik mot att det ofta i tidigare teorier endast fokuserats på en aspekt av dessa. Författarna menar att praktik är integrerat i hela lärprocessen och inte bara en separat del av den (ibid.). De menar att lärande sker i den praktik som utövas av varje person i det vardagliga livet genom att

enbart leva och ta sig igenom vardagen (ibid.). För att kunna greppa komplexiteten och helheten i den inläring som sker i grupper och genom sociala aktiviteter utvecklade författarna ett slags sätt att se på inläringen och hur den sker. Detta sätt kallas legitimt perifert deltagande och presenteras nedan (ibid.).

Ett viktigt begrepp inom teorin situerat lärande är “communities of practice” vilket på svenska kan benämnas som praktikgemenskap. En praktikgemenskap är en sammansättning av relationer mellan personer, aktiviteter och världen som sker över tid (Lave & Wenger, 1991). En praktikgemenskap är enligt författarna av vikt för kunskapens existens och förser ett tolkande stöd för att deltagare av praktikgemenskapen ska kunna tolka kunskapen. Det legitima perifera deltagandet som presenteras nedan handlar om hur människor tar sig in i praktikgemenskaper.

### 3.3 Legitimt perifert deltagande

Det situerade lärandet kan förstås genom processen legitimt perifert deltagande. Detta sätt att se på situerat lärande är ett sätt att se på relationen mellan nybörjare och mer erfarna personer och hur lärandet sker där (Lave & Wenger, 1991). Det situerade lärandet är alltså inte i sig själv ett sätt att utbilda på utan snarare ett sätt att analysera lärande (ibid.). Det är ett ramverk som kan användas i syfte att sammanföra teorier om aktiviteter där situerat lärande kan uppstå, hur den sociala rangordningen uppstår och hur den fungerar (ibid.).

För att illustrera hur perifert lärande går till, använder sig författarna ofta av exemplet lärlingar. I boken *Perspektiv på lärande* av Phillip och Soltis (2014) beskrivs fall studerade av Lave och Wenger. De har studerat lärlingar utan utbildning. Där kunde de se att lärlingar får ökad kunskap genom att bli en del av en gemenskap, och ju djupare personen kommer in i gemenskapen desto mer ökar dennes färdigheter. Det finns alltså olika sätt att delta i en grupp. En deltagare är inte antingen med eller inte med i en grupp, utan det skiljer sig hur engagerad personen är i deltagandet i gruppen (Lave & Wenger, 1991).

Det perifera deltagandet handlar om att delta i sociala sammanhang och lära sig utav de andra deltagarna. Att byta sammanhang, sociala grupper och lära sig nya tankebanor är sätt att utöka sin kunskap på. Det perifera deltagandet är precis som det låter, perifert. Detta innebär att deltagandet oftast sker från en perifer position i en grupp, alltså från gruppens utkant, och leder sedan till att den lärande individen rör sig djupare in i gruppen (Lave & Wenger, 1991). När Lave och Wenger (1991) skriver om legitimt perifert deltagande i grupper utgår de från flera studier gjorda på lärlingskap. Som tidigare nämnts får lärlingarna tillgång till kunskap genom att gå med en mer erfaren person. Författarna menar dock att den största kunskapen inte kommer från personen som lärlingen är tilldelat att lära sig av utan av andra lärlingar och andra erfarna personer på arbetsplatsen. Den person som blivit tilldelad en lärling är ofta i för stor maktposition, och lärlingen har för mycket respekt för att ta upp alla frågor hen vill ställa. Genom perifert deltagande kan den erfarna personen få en bild av vad hela verksamheten går ut på (ibid.). I en lärlingssituation förväntas lärlingen traditionellt sätt ta till sig kunskap genom att observera det

den mer erfarna personen gör, för att sedan vid ett senare tillfälle kunna imitera personen. Lave och Wenger (1991) menar att en individ, genom ett perifert deltagande, både kan observera men även delta. Den kan alltså både ta del av lärandekulturen men även utforma den och vara en del av den genom att delta. Det är dock inte enbart lärlingskap som kan analyseras via legitimt perifert deltagande. Lave och Wenger menar att de flesta olika situationer och aktiviteter en person går igenom till vardags kan ses genom att ha det legitima perifera deltagandet i åtanke. Varje gång en individ socialiserar med andra, ingår i en grupp eller helt enkelt tar del av intryck av någon annan, kan detta ses genom perspektivet legitimt perifert deltagande (ibid.).

### **3.4 Användning av teorin i studien**

Vi anser att Lave och Wengers (1991) teori om situerat lärande och dess delar, legitimt perifert deltagande samt praktikgemenskaper är relevanta teorier att använda sig av i analysen av det resultat vi fått fram. I vår analys av det empiriska materialet har vi teorin till hjälp. Då vi uppfattar att arbetsplatserna som respondenterna arbetar på kan fungera som en praktikgemenskap är just den delen av Lave och Wengers (1991) teori om det situerade lärandet intressant att ha i åtanke i vår analys. Vi använder oss av det legitima perifera deltagandet som ingår i teorin det situerade lärandet av Lave och Wenger (1991) för att förstå hur en oerfaren person tar del av mer erfarna personers kunskap.

## **4. Metod**

I följande avsnitt presenteras samt diskuteras valet av metod. I avsnittet förklaras valet av respondenter, reliabilitet och validitet, etiska överväganden, genomförande, bearbetning och datainsamling samt de forskningsetiska principerna och hur vi förhållit oss till dem. Vidare avslutas avsnittet med en metoddiskussion.

### **4.1 Metodval**

Uppsatsen bygger på en kvalitativ insamlingsmetod. Vi anser att denna ansats är mest lämplig för att vi ska kunna få svar på vårt syfte och våra frågeställningar. Den kvalitativa metoden är tolkningsinriktad och bygger på att forskaren ska förstå respondenternas sociala verksamhet. Till skillnad från den kvantitativa forskningen är den kvalitativa ansatsen mer fokuserad på ord än siffror (Bryman & Nilsson, 2011). Bryman och Nilsson (2011) menar även att en kvalitativ ansats har en ontologisk ståndpunkt. Det betyder att de sociala egenskaper som framkommer är ett resultat av det samspel som sker mellan människor. Med detta i åtanke ansåg vi att en kvalitativ ansats skulle vara lämplig för oss för att komma närmare ett svar på vårt syfte och våra frågeställningar. Vi ansåg även att intervjuer är en lämplig form av datainsamling för denna ansats.

Valet av metoden kvalitativa intervjuer gjordes med anledning av att vi vill skapa en större och djupare uppfattning om hur tyst kunskap delas inom butiker och medarbetarnas uppfattning av detta. Just kvalitativa intervjuer lämpar sig bra för att ta reda på detta (Krohn Solvang & Holme,

1991). Ahrne och Svensson (2015) menar att kvalitativa intervjuer även är ett sätt att närma sig respondenternas tankar och idéer i form av upplevelser. Därför ansåg vi att intervjuer är en lämplig metod för insamling av empiri till vår uppsats.

## 4.2 Urval

En bidragande faktor till att valet föll på detaljhandeln var branschens sociala karaktär. Anställda inom butik och handeln deltar varje dag i många sociala situationer och möten med kunder och kollegor. Detta passar bra med vår teoretiska utgångspunkt, teorin situerat lärande som ingår i det sociokulturella perspektivet på lärande. Eftersom detta perspektivet på lärandet grundar sig i att personer lär sig av varandra, ansåg vi att detaljhandeln är en lämplig bransch att hitta respondenter inom (Säljö, 2010).

Det var problematiskt att få tag på respondenter på grund av svagt intresse och flera återbud. Flera av de tilltänkta respondenterna vi hört av oss till tog lång tid på sig innan de svarade, vilket gjorde att planeringen blev annorlunda än vad vi från början tänkt oss. Detta ledde till att vi riktade in oss på ett bekvämlighetsurval, och de butiksanställda som var beredda att ställa upp blev våra respondenter. Grundtanken från början var att använda ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval innebär att forskaren väljer en specifik målgrupp som är lämplig för de valda forskningsfrågorna (Bryman & Nilsson, 2011).

Urvalet vi använt oss av är ett icke-sannolikhetsurval vilket är ett samlingsnamn för de urval som inte tillhör sannolikhetsurval. Inom kategorin icke sannolikhetsurval ingår urvalstypen bekvämlighetsurval, vilket är det vi använt oss av. Ett bekvämlighetsurval innebär att personen som gör urvalet väljer respondenter som är mest tillgängliga för personen (Bryman & Nilsson, 2011). En av respondenterna har tidigare studerat med en av oss och blev därav, på grund av sin tillgänglighet, vår första respondent. Eftersom denna person arbetar i butik, valde vi att inrikta oss på just denna bransch. Vi gick då ut till olika butiker och frågade butiksanställda om de hade möjlighet att ställa upp på intervjuer och bokade sedan tid för att göra detta. Att vi valde respondenter som arbetar i butik baserades till stor del på tillgängligheten, samt att respondenterna då kunde bidra med information som kunde ta oss närmare ett svar på vårt syfte och våra frågeställningar (ibid.).

Gemensamt för alla respondenter i studien är att de arbetar i butik. Vi har intervjuat både butikschefer och butiksmedarbetare för att få en djupare inblick i hur anställda inom detaljhandeln uppfattar att delning av tyst kunskap sker på arbetsplatsen. Antalet respondenter var inte bestämt vid första kontakten med dem, utan vi avsåg att fortsätta intervjuerna så länge det var nödvändigt för vårt syfte (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvale & Brinkmann (2014) menar att en forskare kan genomföra intervjuer tills en mättnad är uppnådd och ny kunskap inte kan tillföras. I vår datainsamling tyckte vi att den punkten nåddes vid sju stycken intervjuer. Av dessa sju var två män och fem stycken kvinnor. Fyra av respondenterna var butikschefer och tre stycken var medarbetare utan personalansvar.



### 4.3 Datainsamling

Inför studien diskuterade vi vilka företag och organisationer som kunde vara av intresse och relevans för studien, men även vilka som var de stora företagen i Uppsala. Till vår hjälp använde vi sökmotorn Google för att ta reda på information kring vilka företag och organisationer som var lämpliga för vårt syfte och våra frågeställningar, och fick då fram kontaktuppgifter till respektive företag. Kontakten har skett via mail eller per telefon.

Vi valde att utföra en semistrukturerad intervju och konstruerade en intervjuguide baserat på ämnet tyst kunskap. Intervjuguiden bestod av 17 stycken frågor. Bryman och Nilsson (2011) menar att en intervjuguide handlar om att forskare formulerar frågor utifrån relevanta teman. I vårt fall har vi baserat dessa teman på vår teori, tidigare forskning samt vårt syfte och frågeställningar. Efter vi konstruerat intervjuguiden skickades ett missivbrev ut till berörda parter via e-mail samt delades ut av oss personligen till alla som valde att ställa upp på intervju. Detta missivbrev innehåller information om hur vi förhåller oss till de forskningsetiska principerna, gällande informationskrav, nyttjandekrav, konfidentialitetskrav samt samtyckeskrevet (Vetenskapsrådet, 2002). Missivbrevet innehåller även information om studiens syfte samt en förklaring av begreppet "tyst kunskap".

Eftersom vi valt att göra semistrukturerade intervjuer, använde vi oss, så mycket vi kunde, av öppna frågor (Bryman & Nilsson, 2011). En semistrukturerad intervju genomförs på ett sätt där respondenten får stor möjlighet att utforma sina svar på sitt eget sätt. Den semistrukturerade intervjun är alltså flexibel. Frågornas ordning var bestämda i förväg men stor hänsyn togs till att respondenten skulle få utveckla sina svar, och utrymme lämnades för följdfrågor (Kvale & Brinkmann, 2014). Även författarna Ambrosini och Bowman (2001) rekommenderar semistrukturerade intervjuer. De menar att intervjuerna ska vara upplagda på ett sätt där frågorna är riktade mot de specifika teman av arbetet som forskarna är intresserade av. Om en fråga till exempel handlar om att den intervjuade får berätta om en situation där hen lyckats med något, kan forskarna sedan identifiera vad i historien som varit vitalt för framgången. Vi har alltså, som tidigare nämnts, rört oss mot teman som är relevanta för vårt syfte och våra frågeställningar (ibid.).

En pilotstudie var till en början inte inplanerad men blev nödvändig. Enligt Bryman och Nilsson (2011) är en pilotstudie rekommenderad att genomföra för att säkerställa att frågorna som undersöks är lämpliga eller behöver omformuleras för att undersökningen ska bli bra. Efter att vi formulerat en första intervjuguide samt bokat tid med första respondenten, var planen att vi skulle börja med de övriga intervjuerna. Vi upplevde dock efter första intervjun att frågorna behövde ändra struktur, eftersom respondenten hade svårt att förstå vissa frågor, och utifrån det togs beslutet att första intervjun fick bli en pilotstudie. Vår ambition var även att vissa frågor skulle bli mer öppna, så att respondenterna skulle få en möjlighet att utveckla sina svar mer utförligt, samt att några andra frågor skulle vara mer kopplade till relevanta aspekter som tidigare forskningen har visat på (ibid.).

Efter att vi reviderat intervjuguiden kunde vi inleda de intervjuer som kunde användas i studien. Vår ambition var att våra intervjuer skulle ske i 30-45 minuter. Flera av intervjuerna gick dock

snabbare. Dessa intervjuer inleddes med att respondenten fick frågan vad hen hade för uppfattning om tyst kunskap. När respondenten svarat, så gav vi också en definition samt berättade om syftet med uppsatsen och meningen med intervjun. Intervjuerna spelades in och anteckningar gjordes inte under tiden. Anledningen till det var att det kan vara både hämmande och tidskrävande att anteckna. En annan anledning till varför inspelning är mer lämpligt än att anteckna är att som forskare är det omöjligt att ordagrant hinna anteckna vad respondenten säger (Bryman & Nilsson, 2011; Ejvegård, 2009). När det gäller inspelning, bör intervjuaren tänka på hur kvalitén på inspelningen blir enligt (Bryman & Nilsson, 2011). En avgörande aspekt är i vilken miljö som inspelningen sker. I en av intervjuerna var vi på ett café, vilket medförde att ljud runt omkring som störde intervjun kom med i inspelningen. I de andra intervjuerna befann vi oss på respondenternas arbetsplats i ett avskilt rum och spelade in, vilket då inte störde ljudupptagningen. I sex av de sju intervjuerna var det en och samma person som intervjuade medan den andra intervjupersonen satt bredvid och lyssnade. Båda var alltså närvarande vid genomförandet av intervjuerna. Vi var konkreta och tydliga i våra frågor, och alla intervjuer startades med bakgrundsfrågor. Bakgrundsfrågor innebär att intervjupersonen ställer allmänna frågor kring respondentens roll i företaget, ålder, kön etc., för att närma sig respondenten och bilda en allmän uppfattning, innan de övriga frågorna påbörjas. Detta görs för att intervjupersonerna senare ska kunna plocka ut respondentens svar och placera det i ett sammanhang (Bryman & Nilsson, 2011). Efter att vi då fått reda på vilken tjänst respondenten har och hur organisationen ser ut så vet vi vad vi har att förhålla oss till i resten av intervjun vilket rekommenderas av Kvale och Brinkmann (2014).

Utifrån tidigare forskning som gjorts inom området kunde vi identifiera vissa faktorer som var extra intressanta att undersöka i intervjuerna. I studien av Okoroafor (2014) framkommer det att det finns olika hinder för delning av tyst kunskap. Vi baserade därför en av frågorna på det. En fråga utformades där vi undrade om tillit spelade någon roll i kunskapsdelningen på arbetsplatsen. Såväl Joia och Lemos (2010) som Holste och Fields (2010) nämner i sina artiklar vikten av tillit, när det gäller en persons benägenhet att dela kunskap. Därför tyckte vi att just frågan om tillit var viktig. Ambrosini och Bowman (2001) skriver i sin artikel om historieberättande och hur just berättande kan visa den sociala verklighet som de anställda verkar inom. Detta tog vi med oss när vi konstruerade intervjufrågor. Vi utformade därför frågan "kan du beskriva en situation där tyst kunskap förekommit och vad du lärt dig av den situationen?" (Bilaga 2). Meningen med frågan var att få respondenten att svara utförligare och på så sätt ge oss inblick i hur det sociala spelet sker på arbetsplatsen.

## **4.4 Bearbetning av data**

Under intervjun spelades samtalen in med hjälp av en telefon. Respondenten fick skriva på ett samtyckesformulär (bilaga 3) samt fick muntlig information om varför samtalet spelades in. Materialet transkriberades därefter. En transkribering innebär att det insamlade materialet skrivs ut i detalj och redogör för vad respektive person har sagt, både intervjuaren och respondenten. Detta sker för att materialet ska kunna analyseras (Bryman & Nilsson, 2011).

Efter transkriberingen använde vi oss av kodning. Kodning innebär att dela upp materialet i olika kategorier. Vi gick alltså igenom alla transkriberingar samt alla svar från respondenterna och kategoriserade sedan dessa. Det fanns inte koder i förväg några utan dessa utformades allt eftersom vi tolkade materialet, vilket är ett vanligt tillvägagångssätt inom kvalitativ bearbetning av material (Bryman & Nilsson, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014). Under kodningen uppstod det mönster baserade på de teman vi valt att kategorisera materialet på, vilket även det, är i enighet med vad Kvale och Brinkmann skriver (2014). Författarna hävdar att när forskare kodar sitt datamaterial skapas även kategoriseringar under arbetets gång, vilket även vi upptäckte under tiden vi kodade.

Braun och Clarke (2006) skriver om sex olika steg i den kodningsprocess som vi utgått ifrån. Första steget är att transkribera materialet och läsa igenom det flera gånger löpande. När vi läst igenom transkriberingen påbörjades andra steget om att koda och hitta teman. Utifrån vad respondenterna hade svarat, i relation till syfte och frågeställning, identifierade vi, tyst kunskap, socialt samspel, utbildning, erfarenhet, inläring och upplärning, organisation och struktur, situerat lärande, ansvar, information, kollegor och observation. Koderna färgmarkerades sedan för att underlätta arbetet. Därefter fortsatte vi till steg tre som innebär att samla koderna i teman. Vi identifierade teman utifrån koderna och plockade representativa citat från vad respondenterna hade svarat. De teman som uppstod var "lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen" och "organisationen". Till dessa teman uppstod underrubrikerna, "förekomst av tyst kunskap på arbetsplatsen", "socialt samspel och interaktion", "observation som inläring", "främjandet av tyst kunskap i organisationen" och "möten, miljö och utbildningar".

Steg fyra i processen är att kontrollera huruvida de teman som skapats, är relevanta och hör ihop med intervjutranskripten så att en tematisk karta ska kunna framställas. Vi konstaterade att de teman vi utformat hade en relevans. Därefter gick vi sedan vidare till steg fem i kodningsprocessen, som handlar om att definiera och namnge teman för att få en tydligare bild över analysen. Sista steget innebär att en slutgiltig analys skapas utifrån stegen ovan. Enligt Braun och Clarke (2006, s. 84) finns det två olika kodningsprocesser att utgå ifrån, semantisk och latent. Vi har i vår kodning utgått ifrån en semantisk inriktning vilket innebär att vi hittat mönster bland de koder som skapats (ibid.).

#### **4.4.1 Forskningsetiska principer**

Vi har förhållit oss till Vetenskapsrådets principer om informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav (Vetenskapsrådet, 2002). När vi tog kontakt med våra respondenter lämnade vi ett missivbrev (bilaga 1) där vi informerade om studiens syfte, konfidentialitet samt att informationen endast kommer att användas i forskningssyfte. Detta för att respondenterna ska vara informerade och överens om vad som senare görs med den data som kommer fram under intervjun (Kvale & Brinkmann, 2014). Innan respondenterna medverkade i intervjuerna fick samtliga fylla i ett samtyckesformulär (bilaga 3). De blev då informerade om att intervjun kommer att spelas in samt att de har rätt att kräva att den ska raderas. De blev även informerade om hur resultatet kommer att redovisas, samt om den sekretess och etik som vi tar

hänsyn till. Denna skriftliga överenskommelse görs för att skydda både respondenten och oss (Kvale & Brinkman, 2014). Utöver missivbrevet och samtyckesformuläret som alla respondenter tagit del av, informerades vi även muntligt om att deltagandet sker anonymt, vad uppsatsen handlar om, och att de får avbryta när de vill, för att på så sätt ta hänsyn till informationskravet. För att möta samtyckeskravet använde vi oss av tidigare nämnda samtyckesformulär. Respondenternas uppgifter har vidare förvarats så att obehöriga inte kunnat ta del av dem. Personuppgifter eller riktigt namn på respondenter framkommer aldrig i transkriberingen, i linje med konfidentialitetskravet. Alla svar och uppgifter som respondenterna lämnar används endast i forskningssyfte, helt enligt nyttjandekravet (Bryman & Nilsson, 2011).

Informationskravet innebär att samtliga deltagande ska vara väl informerade om studiens syfte samt studiens tillvägagångssätt, vilket vi tog upp innan påbörjandet av intervjuerna samt även muntligt efter intervjuerna. Detta gjordes för att undvika missförstånd för oss som forskare, men även för respondenterna (Vetenskapsrådet, 2002). Samtyckeskravet handlar om att respondenterna som valt att bli intervjuade ger sitt samtycke till att delta i undersökningen och då skrivit på ett samtyckesformulär (bilaga 3). Enligt Vetenskapsrådet innebär samtyckeskravet även att respondenterna kan avbryta sin medverkan under studiens gång (Vetenskapsrådet, 2002). Konfidentialitetskravet handlar om att materialet, som forskare tar del av, ska hanteras under stor sekretess, så att det inte når personer som inte ska ha tillgång till materialet. Material som kan bidra till att respondenterna tar skada eller känslig information, som exempelvis upplevs som nedlåtande eller skapar någon form av obehag, ska alltså vara sekretessbelagt (ibid.). I vårt fall har vi valt att anonymisera såväl företag som personer som intervjuats med anledning av ovanstående kriterium. Slutligen ingår nyttjandekravet i de fyra forskningsetiska principer som ska följas. Nyttjandekravet handlar om att datamaterial, som har samlats in, ska hanteras endast i forskningssyfte. Detta var vi noga med att poängtera inför intervjuerna, då vi informerade om det i missivbrevet samt bad respondenterna skriva på samtyckesformuläret, där information om nyttjandekravet tydligt framgick (ibid.).

#### **4.4.2 Giltighet och tillförlitlighet: reliabilitet och validitet**

Reliabilitet brukar beskrivas som mätningarnas pålitlighet. Kan vi lita på det vi mäter? Validiteten handlar om frågan om vi mäter det vi avser att mäta (Bryman & Nilsson, 2011). Inom kvalitativ forskning är dessa begrepp dock inte lika relevanta, eftersom mätning inte sker på samma sätt som i en kvantitativ studie. Mer relevanta termer för bedömningen av kvalitativ forskning är kriterierna tillförlitlighet och äkthet (ibid.). Tillförlitligheten består av fyra delkriterier. Dessa är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera. För att trovärdigheten ska vara hög ska forskningen ske enligt de regler som gäller, och forskaren ska rapportera sina resultat till de berörda personerna i studien. Detta innebär att de som deltagit i studien ska bekräfta att undersökaren uppfattat observationerna, i vårt fall intervjuer, på ett korrekt sätt. Överförbarheten mäter hur överförbara resultaten är till en annan miljö. Pålitligheten är en motsvarighet till reliabilitet och mäter studiens tillförlitlighet. Möjlighet att styrka och konfirmera innebär, om

forskaren har agerat i god tro. Med god tro menas att forskaren inte försökt påverka slutsatserna utifrån sina egna värderingar eller teorier (ibid.).

Vi hade trovärdigheten i åtanke under intervjuerna och upprepade ofta det respondenten sagt, för att personen skulle bekräfta att vi uppfattat hans svar korrekt. Detta gjordes som en liten form av respondentvalidering om det var något oklart. Transkriberingarna eller inspelningarna skickades dock inte ut till respondenterna för validering innan vi gick in i analysfasen, vilket skulle ha kunnat förbättra studiens trovärdighet (Bryman & Nilsson, 2011). I våra beskrivningar av intervjuerna och resultatet har vi försökt vara djupa och fylliga, för att andra personer ska kunna få en så stor bas av data som möjligt att föra över till en annan miljö, vilket leder till en ökad överförbarhet (ibid.).

För att få en god pålitlighet i studien har vi försökt att vara granskande under studiens gång. Vi har redogjort för alla delar av metoden i detalj så att vi själva, men även andra, ska kunna ha möjlighet att granska våra tillvägagångssätt (Bryman & Nilsson, 2011). Eftersom det enligt Bryman och Nilsson (2011) inte går att komma fram till en fullständig objektivitet inom samhällelig forskning, kan vi endast försöka visa att vi gjort undersökningen i god tro och inte medvetet påverkat slutsatsen i uppsatsen med våra egna värderingar eller teorier. En av respondenterna var tidigare bekant med en av oss via tidiga studier. Det kan göra att det finns risk för att personens svar omedvetet kan ha påverkats, vilket var något vi diskuterade och hade i åtanke under denna intervju. Vi har haft samma typ av kodning och genomfört samma bearbetning av data för alla respondenter. Detta gör att vi anser oss kunna säga att personens bekantskap med en av oss inte påverkat vår slutsats eller vårt sätt att tillämpa metoden.

Äkthetens kriterier är mer generella men går i huvudsak ut på att beskriva studiens autenticitet och om en rättvis bild av undersökningen ges. I våra intervjuer har respondenterna helt fått uttrycka sina egna åsikter kring frågorna. En person har aldrig beskrivits som representativ för hela personalen, utan svaren beskrivs som personens uppfattning och ses ur personens perspektiv. Transkriberingarna har gjorts på ett ordagrant och detaljerat sätt, vilket även det bidrar till en rättvis bild av vad respondenterna sagt under intervjuerna. Autenticitetskriterierna handlar om ifall undersökningen medverkat till en bättre förståelse av den sociala miljön för de medverkande, om andra personer fått en bättre bild av miljön, om undersökningen underlättat för respondenterna att förändra sin situation samt om de medverkande fått större möjlighet till att vidta åtgärder för att förändra sin situation (Bryman & Nilsson, 2011). Att studien skulle kunna förändra respondenternas situation är något som vi anser att vi inte aktivt bidragit till. Genom att informera alla respondenter om att vi kommer att publicera uppsatsen på portalen DIVA, anser vi dock att vi bidrar till att ge respondenterna en bättre bild av sin miljö.

#### **4.4.3 Reflektioner över metoden**

Som tidigare nämnts fanns det alltså en problematik med att få kontakt med respondenter, på grund av att det tog lång tid för flera att svara på om de kunde medverka. Till slut använde vi oss av ett bekvämlighetsurval. Efter att ha reflekterat och funderat på metoden kände vi att vi behövde gjort

detta val tidigare och därför inte förlorat så mycket tid som vi gjort. Det vi tänkt till en början var att använda ett målinriktat urval, vilket kan ses som en grupp individer som vi bestämmer i förhand enligt Bryman och Nilsson (2011). Detta innebär alltså att forskare väljer ut individer som är lämpliga för studiens forskningsfrågor.

Det var inte heller från början tänkt att en pilotstudie skulle genomföras, vilket har varit nödvändigt för att uppmärksamma om frågorna var väl formulerade eller om de behövde ändras. En pilotstudie är enligt Bryman och Nilsson (2011) en rekommendation att utföra för att säkerställa om intervjufrågorna är bra. Det vi hade kunnat haft i åtanke var att genomföra en sådan "test-intervju" för att uppmärksamma eventuella brister med frågorna. När vi haft vår första intervju upptäckte vi brister i frågorna som resulterade i att de behövde omformuleras. Detta innebar alltså att en pilotstudie hade varit bra från början. I vårt fall var det att respondenten inte förstod vissa frågor under intervjun vilket även medförde att vi övervägde att inte ha med intervjun i vårt arbete och därför fick det fungera som en pilotstudie.

Det vi även inledningsvis hade kunnat reflektera över var valet av plats för intervjuer. Sex av sju intervjuer skedde i ett avskilt rum. Enligt Bryman och Nilsson (2011) bör intervjuer ske på en plats där det inte är för mycket ljud runt omkring eller att personerna befinner sig på en plats där det är en lugn miljö. En av intervjuerna ägde dock rum på ett café och vi borde ha valt en annan plats, dels för att andra inte skulle kunna höra intervjun, dels för att inte omgivningen skulle påverka ljudupptagningen. Vi borde ha varit konsekventa och valt att vara i ett enskilt rum i alla våra intervjuer. Den offentliga platsen hade kunnat bli ett störningsmoment för såväl oss som respondenten, vilket i sin tur kunnat påverka resultatet av studien.

## **5. Resultat och analys**

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning och en analys av det empiriska materialet utifrån vår teoretiska utgångspunkt och våra frågeställningar. Analysen har skett utifrån studiens teoretiska perspektiv. Det empiriska materialet ställs i perspektiv till och jämförs med den tidigare forskning presenterat i avsnitt två. Respondenterna kommer i resultatet att benämnas som Respondent 1 - Respondent 7. Avsnittet har delats in i två teman: "Lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen" och "Organisationen". Dessa två teman är huvudrubriker och har ett antal underrubriker. I underrubrikerna har vi plockat ut citat som påvisat gemensamma nämnare, det vill säga, mönster utifrån respondenternas svar, och analyserat det.

### **5.1 Lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen**

Under samtliga intervjuer talade respondenterna om den tysta kunskapen och hur den delas på arbetsplatsen. Svaren som vi fick av respondenterna under intervjuerna har vi sedan tolkat utifrån vår förståelse. Under bearbetningen av intervjuerna kunde vi se flera mönster som återkom i respondenternas svar. I temat "lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen" redovisar vi och

analyserar de ämnen som berör just lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen. Av de koder vi använde i vår bearbetning av materialet, tyckte vi att tyst kunskap, inläring/upplärning, situerat lärande, socialt samspel samt observation var nära besläktade med varandra och berörde samma ämne. Dessa koder fick då alltså tillsammans utgöra temat.

### 5.1.1 Förekomst av tyst kunskap på arbetsplatsen

När respondenterna själva tidigt i intervjun fick tala och resonera kring vad de tyckte att tyst kunskap handlade om, tolkade vi deras svar som att det var flera som inte hade en klar definition av begreppet. Flera av respondenterna kunde resonera kring "kunskap som inte finns i manualer eller instruktioner" och förstod bättre när intervjuaren uttryckte sig på det sättet. Både respondent 2 och respondent 5 uttrycker enligt vår uppfattning en osäkerhet kring begreppet tyst kunskap:

Asså gud vad svårt... det är väl som sagt eh... ah men jag tänker väl lite det här som pågår på arbetsplatsen mellan kollegor eh utan att man kanske riktigt vet om det... eller ah... man delar med sig av erfarenheter och kunskap så utan att det liksom kanske är krav på det, hehe. (Respondent 2).

Ja, alltså när du sa det eh... innan jag läst ditt eller ert brev så hade jag inte liksom någon tydlig bild av vad det skulle vara. (Respondent 5).

Efter att respondenterna försökt definiera begreppet tyst kunskap, gav även intervjuaren exempel på hur begreppet kan tolkas. Det bör i detta sammanhang nämnas att begreppet tyst kunskap även togs upp i missivbrevet vi hade sänt ut (bilaga 1). När begreppet hade blivit mer tydligt, kunde respondenten resonera kring förekomsten av tyst kunskap på sin arbetsplats. När intervjuaren frågade respondenten i vilka situationer hen tyckte att delning av tyst kunskap förekom på arbetsplatsen, pratade hen först om de säljmöten personalen har en gång i månaden. Sedan uppfattade vi att respondenten även sade att mycket sker i vardagen och exemplifierade hur det kan ske:

Ja. Att ja men nu sålde jag de här jeansen till den här kunden till exempel. Ja men om jag var du så hade jag kunnat såld dem, eller så ... Du hade kunnat visa den här byxan också exempelvis. Den är superbra, den är jättemycket stretch eller vad som helst. Så att det blir som att man... Den delas mycket när man väl är på golvet och när man är i liksom action eller vad man ska säga. (Respondent 6)

Även respondent två var inne på att tyst kunskap sker genom kontakt med kollegor i icke formella situationer. Respondenten uttryckte det som att det sker "spontant":

Eh... asså jag skulle nog säga att det är ganska spontant att det bara blir av... oftast kanske man bara kanske står och har problem med en klocka eller någonting annat och man frågar sin kollega... som delar med sig ah men gör så här, det funkar bra för mig... det är väl lite så... (Respondent 2)

Vi uppfattade att respondent sju menade att mycket av den delning av tyst kunskap som äger rum på arbetsplatsen sker på golvet genom en kommunikation med kollegorna, och uttryckte sig följande sätt:

Jag tror det är på golvet mycket..jag kan liksom... jag är ju lyhörd... så jag... jag kan ju höra mina kollegor som jag jobbar med.. som säger... vänta den där... nej, det vet jag inte säger dem. Ja, men det står en borta vid djur och natur på tredje hyllan där någonstans... eh och jag kan hjälpa dig sen när jag är klar med min kund här... så att det där är ju en tyst.. Liksom... (Respondent 7)

Den gemensamma nämnaren här är att respondenterna talade om att kollegorna kommunicerar och interagerar med varandra för att utbyta tyst kunskap. Alla tre av dessa respondenter talade ur ett perspektiv där det är de som är personen med erfarenhet. Som vi har tagit upp i avsnitt två om tidigare forskning, nämner Nonaka och Von Krogh (2009) att interaktion och socialt samspel leder till en process, där delning av tyst kunskap sker. Detta såg vi även i denna studie. Det går även att knyta an till vår teoretiska utgångspunkt, vilken är situerat lärande som har sitt fokus på sambandet mellan inläring och i vilka sociala situationer den sker (Lave & Wenger, 1991). I kapitlet Tidigare forskning har vi tagit upp ett exempel från (Phillips & Soltis, 2014) där författarna förklarar att skolelever som ska lösa uppgifter kan använda resurser i sin omgivning, vilket kan vara vänner. Detta kan som sagt relateras till arbetslivet, men istället för vänner kan personen använda sig av kollegor. De citat vi tar upp är alla exempel på när inläringen sker genom en social process kollegor emellan (ibid.).

För att identifiera i vilka situationer den tysta kunskapen visar sig i arbetet för respondenterna, ställde vi frågan "Kan du beskriva en situation där tyst kunskap förekommit och vad har du lärt dig av den situationen?" samt "I vilka situationer sker delning av tyst kunskap?". Här kunde vi urskilja trender som gick att känna igen på flera av de olika arbetsplatserna. Respondent 1, som arbetar i klädbutik var under intervjun inne på hur lärandet sker när en butiksanställd ska laga trasiga sömmar på tröjor som kunder lämnat in.

Svårt. Jag går ju mer bara på repeat. Som nu har ju vi en prao här. Då är det såhär "ja men du kan larma" hon bara "hur gör jag det då?" och jag såhär "ja, just det, då gör du såhär och såhär" så att det är lite svårt. Jag vet inte riktigt hur jag ska svara på frågan men. Jag kanske inte var den bästa att svara på men, jag vet inte. (Respondent 1)

På frågan om hen kunde beskriva en situation där tyst kunskap förekommer svarade hen:

Ja det är väl typ det där med att det är trasiga sömmar typ. För det skulle jag liksom aldrig ha tänkt på annars liksom. (Respondent 1)

Eraut (2000) nämner denna typ av situation, där tyst kunskap kan förekomma som en situation, där lärandet sker på ett underförstått plan, och personen är inte medveten om att hen besitter kunskapen. Respondent 1 förklarade i svaret att när personen som praoar frågar hen om hur man larmar en produkt så tänker hen "Ja, just det" och förklarar sedan hur det går till. Detta tolkade vi som att hon blir medveten om att hen besitter kunskapen först när hen får frågan. Det har alltså skett en inläring, där personen tagit in kunskap utan att vara medveten om det eller någon gång lärt sig det och sedan glömt att hen besitter den kunskapen. Denna typ av kunskap kallas enligt Ribiero (2013) kontingent tyst kunskap. Det är alltså tyst kunskap som är svår att förmedla i ord, eftersom personen som besitter kunskapen ofta inte själv är medveten om det. I fallet med respondent 1 tolkade vi det som att hen inte vet om det förrän hen måste utföra uppgiften.



Nedan är två citat där de andra respondenterna talade om situationer där tyst kunskap förekommit och vad de lärt sig av situationerna:

Ehm.. det skulle nog vara det visuella då.. till exempel i det dekorativa arbetet... Till exempel om man gör om en vägg... eh... och bygger upp den... och sen ser personen som kommer då resultatet.. och då kanske att man förklarar hur eh... hur upplägget är.. men det är nog mest när vi jobbar med kläderna liksom... hur vi... hur vi presenterar kläderna skulle jag nog säga... (Respondent 3)

Svårt och komma på någonting konkret... det är det..ja... det... det... som är på tapeten nu är alla de smarta hem... lösningar och såna saker... då har vi en kollega som är väldigt kunnig med det... så han har ju lärt mig väldigt mycket om hur det hära fungerar... eh... som den här säger **produktens namn**... som är väldigt hett just nu till exempel och det är ju eh... då har han liksom det personliga intresset i det här och han... har lärt mig väldigt mycket om det eh... (Respondent 4)

Enligt vår uppfattning talade respondent 3 om att den tysta kunskapen främst förekommer när de i butiken gör dekorativa arbeten. Sedan kommer en kollega och ser det färdiga arbetet, och frågar då om råd. Denna situation kan också återkopplas till Erauts (2000) studie. Forskaren beskrev situationer där kunskap tas upp via observation och att individen senare kan använda denna kunskap i praktiken. Vi tolkade situationen som att kollegan som ser det färdiga arbetet observerar och lär sig. Nonaka och Von Krogh (2009) skriver att medarbetare som observerar och sedan reflekterar över vad andra som är mer specialiserade gör i sitt arbete, kan ta efter. Vår tolkning är att respondent 3 beskriver en sådan situation, alltså att en kollega observerar och sedan pratar med personen, som byggt väggen, för att reflektera och ta med sig kunskapen.

Utifrån de uttalanden som respondent 4 gjorde, tolkar vi att den tysta kunskapen förekommer då hen lär sig genom att fråga en kollega om hur en produkt fungerar. Kollegorna interagerar alltså med varandra. Detta är enligt Holste och Fields (2010) det vanligaste sättet att förmedla tyst kunskap på. Uttalandet kan även återkopplas till vår teoretiska utgångspunkt, situerat lärande, som handlar om att individer lär sig i sociala situationer (Lave & Wenger, 1991). Respondent 4 förklarade vidare hur hen får information genom att kommunicera med kollegan;

Nej han brinner ju nästan för det... vågar jag påstå så att han... nemen jag frågar och han berättar ingående hur det fungerar och... eh... det... det gör han gladeligen. (Respondent 4).

Detta är ett mönster vi sett. Vi uppfattar att mycket av den tysta kunskapens förekomst på arbetsplatsen sker just när människor möts och kommunicerar.

Ett annat sätt att se förekomsten av tyst kunskap är huruvida respondenterna upplever att det finns några hinder för delningen. Okoroafor (2014) skriver att det finns fem barriärer för delning av tyst kunskap. Dessa är tillit, mognad, kommunikation, tävling och kultur. Forskaren har identifierat dessa barriärer i franchise-organisationer, men vi ansåg att de var relevanta även på de arbetsplatserna våra respondenter arbetar på. Respondent 3 berättade om eventuella hinder på hans arbetsplats:

Eh... **paus** ... det skulle väl vara kanske... eventuellt... i mellan butikerna... att det skiljer sig ganska mycket... eh... hur... liksom... hur man jobbar... om man jämför Uppsalabutiken med butiken som

ligger i Stockholm till exempel... så de kanske ett helt annat sätt att komma fram till ett resultat än vad just vi har... just för att all kunskap och all informationsdelning sker i butiken... (Respondent 3)

Enligt vår tolkning är hindret för spridningen av tyst kunskap, som respondent 3 berättade om, svårigheten med att dela den mellan butiker. Att delning av information endast sker inom varje enskild butik anser, enligt vår tolkning, respondenten vara ett hinder. När vi tittade på Okoroafors (2014) barriärer för delning av tyst kunskap, kunde vi identifiera denna barriär som kommunikation. Vi såg det som att det sker för lite eller bristande kommunikation mellan butikerna och personalen kan därför inte ta del av varandras tysta kunskap. På frågan om det finns några hinder för delningen av tyst kunskap svarade respondent 6 följande:

Jag tror nog att det är det här, liksom. Alltså kunskapen, det blir lite samma sak som med feedbacken att man hela tiden ska utvecklas, att man vill säga det till personen. Jag tror att det största problemet är att man har svårt att ta det. (Respondent 6)

Det hinder som respondent 6 talade om kunde vi också härleda till kommunikation. Respondenten talade dock, enligt vår tolkning, om mottagarens bristfälliga förmåga att ta till sig feedback, att även om en erfaren person ger feedback är det inte säkert att personen tar tillvara kunskapen ändå. På samma fråga svarade respondent 7:

**Kortare paus** ja, det... ibland kan det kanske vara så att... man har en... ganska stor... alltså att man inte... ska lägga sig i när andra jobbar... (Respondent 7)

Hen berättade lite senare:

De finns ju de som verkligen vill göra sitt jobb själv... nu har vi inte det här... men jag kan känna kanske ibland att... oftast när det kommer nya, oftast är det av blyghet kanske att man inte vill fråga... (Respondent 7)

Även respondent 7 talade alltså om ett hinder baserat på kommunikation. Det är enligt vår uppfattning alltså ett mönster bland de respondenter som tydligt påstår att det finns hinder för delning av tyst kunskap på deras arbetsplats. Vi tolkade det som att det vanligaste hindret bland de respondenter vi intervjuat är baserat på kommunikation.

### **5.1.2 Socialt samspel och interaktion**

Som tidigare nämnts såg vi tidigt ett mönster när respondenterna skulle beskriva i vilka situationer tyst kunskap delas, hur det sker och när det är vanligast förekommande. I linje med Holste och Fields (2010) artikel kunde även vi tolka det som att interaktion kollegor emellan är det vanligaste sättet att dela tyst kunskap på. Det gick enligt vår uppfattning att se att respondenterna lär sig av sina kollegor genom att socialisera med dem, vilket får stöd av en av våra teoretiska utgångspunkter, det perifera deltagandet (Lave & Wenger, 1991). Författarna beskriver att en individ kan utöka sin kunskap genom att byta sammanhang, sociala grupper och lära sig nya tankebanor (ibid.). Det är just dessa saker som flera av respondenterna beskrivit sker, när en ny medarbetare kommer till arbetsplatsen. Vi har i vår teoridel nämnt Lave och Wengers (1991) begrepp "communities of practice" eller praktikgemenskap på svenska. När vi tagit del av

respondenternas svar har det, enligt vår tolkning, blivit tydligt att arbetsplatsen är just en sådan praktikgemenskap, där deltagare i gemenskapen ger varandra kunskap. Ett exempel på detta är när respondent 1 talade om hur hen upplevde sin tid som nyanställd och jämför hur det såg ut då och nu:

Alltså då var jag lite mer rädd när jag kom hit. Då var det mer att man frågade hela tiden. Då var det mer att man fick en liten introduktion och sen frågade man ju hela tiden. Så jag tror lite såhär beroende på vem som lär upp så... (Respondent 1)

Vi tolkar respondentens svar som att hen började sitt deltagande i gruppen från ett perifert håll. Respondenten hade då enligt vår uppfattning inte lika stor kunskap som hen har idag och fick därför fråga sina kollegor om hjälp för att utöka sin kunskap. Lave och Wenger (1991) nämner att deltagande kan ske från en perifer position och att individen rör sig djupare in i gruppen. De nämner även i sina studier om lärlingar att kunskap nås genom att en lärling går med en mer erfaren person vilket vi uppfattar har skett även på respondentens arbetsplats (ibid.).

Holste och Fields (2010) menar, som nämnts i avsnittet Tidigare forskning, att i situationer där tyst kunskap förekommer är tillit en viktig faktor för att medarbetare ska känna sig trygga med att gå till varandra och fråga vid otydliga situationer. För att medarbetare ska känna sig trygga med att ta hjälp från sina kollegor och fråga, underlättar det alltså om tillit för den andra personen finns. I en av frågorna vi ställde kunde vi även där se ett mönster utifrån vad respondenterna svarat. Enligt vår tolkning ansåg samtliga att tillit är en viktig faktor för att dela med sig av sin kunskap till sina kollegor:

Alltså det tycker jag ändå spelar ganska stor roll. Man måste ändå kunna lita på varandra när man jobbar såhär. Så att man inte känner att man hela tiden bara ”men gud hur går det där borta eller hur går det så liksom”, så det tycker jag absolut är en stor grej. Och att man trivs liksom med varandra. För det är ju ganska, alltså just nu när vi är få då blir det ju såhär att man jobbar ganska nära varandra. Så jo absolut. (Respondent 1)

Eh... men det är väl väldigt viktigt inom butiken... vi jobbar ju så tätt inpå med varandra hela tiden... så det skulle jag säga är väldigt viktigt... liksom kommunikationen med varandra... (Respondent 2)

Det har en väldigt stor betydelse ehm... i och med att det är mycket eget initiativ med eget ansvar hos oss, så att jag... jo men tilliten är jätteviktig, att liksom alla är med på samma bana, att alla har samma typer av principer, och... att alla tänker likadant mer eller mindre så. (Respondent 3)

Vi uppfattade att respondenterna lägger stor vikt vid tilliten till sina kollegor och att detta är något som är viktigt för kunskapsdelning på arbetsplatsen. Respondent 3 talade om att alla ska vara på ”samma bana”, ha ”samma typer av principer” och ”tänka likadant”. Detta kunde vi koppla till avsnittet om tidigare forskning och artikeln av Venkitchalams och Busch (2012) om praktikgemenskaper, lag och lärande nätverk samt deras roll i spridningen av tyst kunskap. Där skriver forskarna att om en grupp har medlemmar som är för olika varandra kan detta påverka gruppen negativt. De menar att kunskapens sannolikhet att delas är beroende av gruppens sammansättning. Med detta i åtanke ansåg vi att det var intressant att respondent 3 i vår studie talade om vikten av att alla tänker likadant. Venkatachalam och Busch (ibid.) menar vidare att

människor vill identifiera sig med en social grupp och vara en del av den. Detta är något som vi uppfattade att vi kan se i alla tre citaten ovan. Holste och Fields (2010.) skriver, som vi tidigare nämnt, att det finns olika former av tillit, kognitionsbaserad och påverkningsbaserad tillit. Vi bedömde att respondent 1 främst talade om kognitionsbaserad tillit, som bygger på medarbetarnas kompetens och trovärdighet i de andra kollegornas ögon, eftersom i citatet talade hen om att hen inte ska känna "men gud hur går det där borta eller hur går det så liksom". I frågan om de andra två citaten är det inte lika tydligt kring om det är påverkningsbaserad eller kognitionsbaserad kunskap som respondenterna främst syftar på.

I flera fall uppfattade vi det som att respondenterna inte förstod vad intervjuaren menade med tillit. Intervjuaren definierade då att tillit kan förstås som vänskap vilket gjorde att respondenterna tyckte sig förstå. Detta skedde med respondent 4, respondent 5 samt respondent 6. Respondent 4 höll, enligt vår uppfattning, med om att det var viktigt men uppgav att hen inte reflekterat över det tidigare:

Så är det absolut... att vissa kanske har att de föredrar att ringa mig om de vill någonting.  
(Respondent 4)

Respondent 4 förklarade senare:

Det är nog inget jag reflekterat över så tidigare det har jag inte gjort... eeh... men annars är vi en väldigt tight grupp här och tror många är trygga med varandra eh.. ah det är inget jag gjort någon större reflektion över alls... det har jag inte... (Respondent 4)

Vi uppfattade att även övriga respondenter tyckte att det är viktigt med tillit för att tyst kunskap ska kunna delas:

Mm, mm. Jo, det är klart det är viktigt... alltså vi är en ganska liten grupp ehm... och... vi har... nu är det lätt för mig att sitta och säga att vi har en bra sammanhållning och stämning... men men... det tycker jag att vi har... (Respondent 5).

Jag tror att det är superviktigt. Jag tror det är jätteviktigt verkligen för om någon känner... Alltså vi delar ju erfarenheter med varandra hela tiden. Det är ju så vi utvecklas. (respondent 6).

Jättestor tycker jag... det är... otroligt stort... (Respondent 7)

Här ser vi ett mönster. Vi uppfattar att genomgående upplever alla respondenter som deltagit i studien att tillit spelar stor roll, när kunskap ska delas mellan kollegor på arbetsplatsen. Vi bedömer att respondent 6 främst talar om kognitionsbaserad kunskap, eftersom hen talar om delade erfarenheter och att utvecklas. Denna utveckling tolkar vi som utökad kompetens, alltså att personen utvecklas på ett professionellt plan. Anledningen till att vi tog med alla respondenternas citat om tillit är att det enligt oss då blir så uppenbart att tillit spelar en stor roll i delning av kunskap.

Respondent 4 och respondent 5 talar om gruppen. Respondent 4 nämner att gruppen är "tight" och att de är trygga med varandra. Respondent 5 talar om att det är en liten grupp och att det är bra stämning inom den. När respondenterna talar om grupper i detta sammanhang tolkar vi det utifrån

vår teoretiska utgångspunkt att grupperna är former av praktikgemenskaper som Lave och Wenger (1991) skrivit om. De skriver att praktikgemenskapen förser deltagarna av praktikgemenskapen med ett stöd för att tolka kunskapen (ibid.). Vi ser det därför som något positivt för delningen av kunskap på respondent 4s och respondent 5s arbetsplatser att grupperna uppfattas som väl fungerande.

### 5.1.3 Observation som inläring

Ett återkommande inslag i flera av intervjuerna var att observation användes som ett sätt för kollegor att lära sig av varandra. Ofta nämndes observation som ett sätt att introducera nya medarbetare till de arbetsuppgifter som personen i framtiden förväntades klara av själv.

Vi brukar säga när det kommer någon ny att dom får vara med kanske tre dagar, typ en halv dag. Vara med och packa upp, säga hej till kunder, lite så. Sen blir det inte att man direkt bara "här, sälj en kostym" utan då får de, amen precis bara stå med och lyssna lite typ, hur man ska lägga upp en byxa eller lite så. (Respondent 1)

Som vi förstår det talade respondent 1 här om hur det går till när en ny medarbetare blir introducerad till de nya arbetsuppgifterna. Här får alltså, enligt vår tolkning, den nyanställda observera en mer erfaren anställd och se hur hen utför arbetsuppgifterna. Även respondent 3 tog enligt vår uppfattning upp att en nyare medarbetare, som behöver lära sig något, sätts med en mer erfaren kollega för att observera hur denne utför arbetsuppgifterna:

Ja... alltså vi beroende på vilken kunskap man har... och vad man känner att den här personen behöver lära sig mer ut av, placerar man ut den med... så är det någon som inte förstår konceptet i butiken så kanske då man som ny får gå bredvid någon som är avdelningsansvarig då och får lära sig liksom.. herravdelningen till exempel... vart hänger allt, hur är tanken, hur går liksom... tänker på den avdelningen? Är det kassan? Ja då kanske man sätter den på en mer erfaren kassapersonal som alltid står i kassan till exempel. (Respondent 3)

Respondent 5 fick frågan om i vilka situationer det sker delning av tyst kunskap på arbetsplatsen. Även denna respondent nämnde då om observation och att det främst sker med nya medarbetare:

Framförallt om man har en ny medarbetare så är det otroligt mycket att de får se hur vi agerar i kundmöten... eh... det är kanske det man lär sig allra mest av... det är svårare... eller... att ta in någonting om jag säger att såhär jobbar vi, såhär ska vi göra... är det inte alls lika mycket värt som att se när någon faktiskt göra det, eller hur man gör det. (Respondent 5).

Att flera av respondenterna uppgett att det sker inläring via observation på arbetsplatsen är enligt oss ett tecken på att delning av tyst kunskap sker. Även om inte alla explicit säger att observationsmomentet har implementerats i syfte att enbart ta hand om den tysta kunskapen, har vi med stöd av tidigare forskning tolkat respondenternas svar som att just observation är ett effektivt sätt att dela kunskap på. Eraut (2000) skriver att en individ kan observera något för att senare kunna omsätta observationen i kunskap. Enligt vår tolkning är avsikten på arbetsplatsen för respondent 1, respondent 3 och respondent 5, att observationer ska leda till att en nyanställd ska kunna utföra arbetsuppgifterna själv. Att respondent 3 nämnde att inläringen även sker med en

mer erfaren medarbetare är det något vi fann intressant. Efter att ha insamlat tidigare forskning läste vi Nonaka och Von Krogh (2009) som skriver att delning av tyst kunskap kan skapas genom att mer specialiserade inom ett område gör sitt arbete. Vi tolkar respondent 3s beskrivning av “en mer erfaren kassapersonal” som en mer specialiserad person inom området.

Med vår teoretiska utgångspunkt, situerat lärande och dess förklaringsmodell perifert deltagande, i åtanke är det faktum att det sker med just nyanställda viktigt. Enligt Lave och Wenger (1991) kan en oerfaren person genom perifert deltagande få en bild av vad en hel verksamhet går ut på. Enligt vår uppfattning kommer en nyanställd in i gruppen från ett perifert håll, alltså i gruppens utkant. Detta tror vi, efter att ha läst det tidigare nämnda av Lave och Wenger (ibid.), kan hjälpa den anställde att få en bild av hela verksamheten.

Även respondent 6 berättade om observation som inlärningsverktyg för nyanställda. Hen nämnde även att personen som ska lära sig får prova uppgifterna för att den erfarna, i detta fall respondenten, senare kan ge feedback:

Och sen så släpper jag personen då när den jobbar tillsammans med mig så går jag mer och observerar då. Att den personen får hjälpa kunderna och så märker jag att, ja men, såhär kanske, då ger ju jag feedback på det, när jag ser hur personen jobbar. Så får den personen se lite hur jag jobbar också för, jag tror många tar till sig mycket, när man ser på andra också, inte alltid det man säger utan tittat mycket på vad personerna runt omkring gör och tar med sig mycket av det, tror jag faktiskt.  
(Respondent 6)

Vår tolkning är att det alltså sker en blandning mellan observation och deltagande i en aktivitet under upplärningen på arbetsplatsen där respondent 6 jobbar. Vi ser det som att en form av situerat lärande utövas på arbetsplatsen. Lave och Wenger (1991) skriver att i det situerade lärandet är praktik integrerat i läroprocessen och inte en separat del. Vi tolkar citatet ovan som att respondent 6 låter personen som ska läras upp delta i uppgifter som en del av inläringen. Holste och Fields (2010) skriver i sin tur att inläring sker via observation och imitation samt delade erfarenheter och berättande. Mycket av detta beskrev, enligt vår tolkning, respondent 6 i sin intervju. Personen som ska bli upplärd ska observera en mer erfaren person, i detta fall respondent 6, för att sedan som respondent 6 sade “ta med sig kunskapen”. Att personen som ska läras upp sedan får feedback, tolkar vi som ett berättande.

## 5.2 Organisationen

Under intervjuerna och under vår läsning av den tidigare forskningen upptäckte vi att faktorer kopplade till organisationen kan påverka förekomsten av tyst kunskap och delningen av den. Vi utformade därför ett tema med kategorier relaterade till organisationen. Nedan redogör vi för det som har med organisationen och tyst kunskap att göra.

## 5.2.1 Möten, miljö och utbildningar

Respondenterna fick även berätta om strukturen på sin arbetsplats, vilket därefter ledde till i frågan om hur företaget tar tillvara den tysta kunskapen mellan medarbetare. Frågan om hur respondenterna anser att företaget tar tillvara denna kunskap som inte förmedlas via instruktioner eller manualer, har vi tolkat utifrån de svar som gavs. Vi uppfattade att respondent 3 och 4 uttalade sig om att det sker diskussioner om erfarenhetsutbyte på möten:

Företaget i sig gör nog ingenting med det utan det försöker vi i butiken att... ta hand om så mycket som möjligt, vi skriver ned det, vi diskuterar det på möten och så vidare... så att... det är helt upp till den enskilda butiken.. för alla butiker gör ju olika man har ju olika rutiner på saker och ting... (...) Det är nog mun till mun liksom. (Respondent 3)

Det har blivit bättre... vi har... ganska nyligen fått en ny app som vi kan använda oss av som ett slags forum... det är som facebook..fast för företag som vi kan använda oss av och dela erfarenheter med.. så det är ju ett sätt... och sen är det mycket på de här mötena vi har... (Respondent 4)

Utifrån vad respondent 6 sade tolkade vi även att delning av den tysta kunskapen förekommer mycket på deras säljmöten där respondenten uttryckte sig om att kollegorna diskuterar igenom situationer vilket är utvecklande;

Nej men jag skulle väl säga att det är mest på både säljmötena där man får en chans att sitta ner en gång i månaden och verkligen liksom tänka. Ja men där vi pratar om hur ska vi jobba i olika situationer eller det här är vi mindre bra på, det här är vi bättre på. (...) Så där delar vi ju mycket kunskap och det ska ju bara vara till för att utvecklas och inte för att dela, tycker jag då (...) (Respondent 6)

Med utgångspunkt från citaten ovan tolkade vi det som att respondenterna ansåg att säljmöten som företagen har, är ett sätt att förmedla den tysta kunskapen på. Utifrån respondenternas utsagor går det att knyta an till Holste och Fields (2010) rapport om att konferenser och möten är ett av sätten för individer att diskutera och utbyta erfarenheter. Vidare menar Holste och Fields att kommunikation och interaktion är ett annat sätt där den tysta kunskapen framkommer.

På frågan "Hur upplever du att företaget försöker ta tillvara på kunskap som inte förmedlas via manualer eller instruktioner?" berättade respondent 6 enligt vår tolkning, om att företaget inte har någon manual men att hen ändå tyckte sig se att de andra butikerna inom samma företag arbetade på ett liknande sätt;

Eftersom vi jobbar på det sättet som vi gör här och är väldigt liksom, vi brinner otroligt mycket för service och mycket för kunden och jobbar ganska lika tror jag på många butiker. Alltså överlag så vill vi att alla kunder ska få samma känsla när de kommer i vilken (BUTIKNAMN)-butik som helst. Det är lustigt också att... ehm... att det är så pass, att det blir en sådan stor fokus och vi jobbar på samma vis fast vi inte har en jättetydlig manual. (Respondent 6).

Respondenten utvecklade resonemanget lite senare och vi uppfattar att hen tror att faktumet att andra butiker jobbar likadant kan bero på hur företaget rekryterar personal:

Man kan inte ha vem som helst som Sverigechef utan man måste ha någon typisk person som är en (företagets namn) person som känner väldigt starkt för företaget som tar det ner led för led. Och sen

blir det ju, jag anställer en viss typ av personer. Jag tror det är därför man känner att man kanske upplever att det är ganska lika. För att vi söker en viss typ av människa. (Respondent 6)

Vi relaterade det respondent 6 säger till en artikel från den tidigare forskning som vi tagit del av. Nakono, Muniz JR och Dias Batista Jr (2013) skriver att delning av tyst kunskap kan främjas av en engagerande miljö. Vi tolkade svaret från respondent 6 som att det är en engagerande miljö på företaget eftersom hen beskriver det som att de “brinner otroligt mycket för service och mycket för kunden”. Nakono et al. (ibid.) skriver att det finns olika sätt att uppnå en engagerande miljö. Ett av dem är att chefen kan kommunicera företagets mål. Vi tolkade det som att något liknande har skett på arbetsplatsen där respondent 6 verkar. Respondenten beskrev det som att Sverigechefen “känner väldigt starkt för företaget” och “tar det ner led för led”. Även om respondent 6 inte ordagrant sade att Sverigechefen förmedlar företagets mål, så tolkade vi det som att chefens starka engagemang som hen “tar det ner led för led”, gör att en engagerande miljö skapas. I artikeln av Nakano, Muniz JR och Dias Batista Jr (ibid.) skriver de även att chefer, utöver att kommunicera företagets mål, kan förse sina medarbetare med utbildning för att uppnå en mer engagerande miljö. Det är något vi lagt märke till har ägt rum på flera av respondenternas arbetsplatser. Respondent 4 berättade om att hen gått utbildningar och kurser inom företaget och förklarade hur en teamledarutbildning gått till:

Lite mer arbetsledarmässigt då, en kurs på två dagar eh... men mycket praktiskt eh... olika övningar och.. funderingsuppgifter och såna saker då... diskussionsunderlag och, ja... diskutera väldigt väldigt mycket... då var det en extern konsult som kom in och var expert i ämnet så.. (Respondent 4).

Även respondent 5 talade om de interna utbildningar som sker på företaget hen verkar inom:

Ja... oftast så är det ju ehm.. ehm... på liksom... nationsnivå när vi har årsmöten och såna saker... det kan vara inhyrda företag som kommer och ehm.. kör workshops med oss eller utbildningar eller en konferens av olika slag... sen har vi i våra regioner där vi träffas lite mer regelbundet... ehm... (Respondent 5).

Det är alltså inte genom själva utbildningarna som Nakano, Muniz JR och Dias Batista Jr (2013) menar att tyst kunskap sprids, utan utbildningarna är ett sätt att skapa en mer engagerande miljö på arbetsplatsen, vilket i sin tur leder till en ökad sannolikhet av spridning för tyst kunskap.

## 5.2.2 Främjandet av tyst kunskap i organisationen

När vi kom in på frågor rörande organisationen eller företagets ansträngning för att främja delandet av kunskap i allmänhet och tyst kunskap i synnerhet, såg vi att tre av respondenterna hade liknande svar. Frågorna som ställdes var “Upplever du att företaget belönar personal som tar sig tid att lära ut sina kunskaper till sina kollegor?” och “Hur upplever du att företaget försöker ta tillvara på kunskap som inte kan förmedlas via manualer eller instruktioner?”. Respondent 5, respondent 4 samt respondent 6 svarade då alla att det finns ett intranät eller en app där spridning av information kan ske inom företaget. Respondent 5 svarade följande:

En del i arbete som det kanske syns på... det är ju att... om man säger... vi har ett intranät ehm... där... också... man... uppmanar... och... önska gärna att liksom folk lägger ut tips på bra saker som man



gör eller, ehm.. förslag på demos eller vad det nu kan vara... alltmöjligt... sprida den kunskapen eehm.. i hela kedjan på ett lätt sätt... intranätet är något som alla säljare har tillgång till och kan gå in och lätt titta bilder, videos, och allt vad det nu är... ehm... så att det blir lite liksom som ett... och där kan gå in och gilla lite facebookaktigt... (Respondent 5).

Respondent 5 sade att det sker en kunskapsdelning på intranätet och att anställda kan "gilla" det en annan anställd lagt upp. Vi tolkade det som att det sker en form av socialt samspel på intranätet eftersom kommunikationen sker åt två håll. En person kan lägga ut tips till andra och även få bekräftelse genom att personer "gillar" inlägget. Enligt Lave och Wenger (1991) förmedlas lärande via de olika perspektiv olika deltagare av en läroprocess har. Vi tolkade det som att intranätet på respondent 5s arbetsplats är en plattform för anställda att ta del av nya perspektiv och idéer som andra anställda har och vill dela med sig av. Även respondent 4 talade om att hans arbetsplats har fått en personalapp där utbyte av erfarenhet sker:

**Lite kortare paus...** det har blivit bättre... eh... vi har... vi har... ganska nyligen fått en ny app som vi kan använda oss av som ett slags forum... det är som Facebook. (Respondent 4)

Respondent 4 gör likt respondent 5 liknelser till det sociala mediet Facebook för att beskriva hur företagets personalapp fungerar. Respondent 6 talade om en app som finns på hans företag där personalen bildar grupper;

Där den går ut. Eller så har vi en hel regionsgrupp, då. Vi har en regionsgrupp där alla i min butik och alla i (namn på gallerian) till exempel där alla är med. Alltså butikschefer och resten av säljarna. (Respondent 6).

Hen förklarade vidare:

Så det är olika grupper beroende på vad det är för information man ska dela. Om man ska dela det med bara min butik eller om jag ska dela det med hela regionen eller om det faktiskt bara är våra butikschefer som ska få reda på det. (Respondent 6).

Att tre av arbetsplatserna har intranät eller personalappar där information kan delas, är något vi fann intressant. Okoroafor (2014) skriver om att en påverkansfaktor för delning av kunskap inom en organisation är hur öppet personer kommunicerar med varandra. I dessa appar tolkade vi det som att information som publiceras kan få stor spridning till andra anställda. Joia och Lemos (2010) skriver att företag bör ha system som belönar dem som tar sig tid och delar med sig av sin kunskap. Detta är något som enligt vår tolkning endast sker i form av att andra anställda "gillar" det personen lägger upp på intranätet eller appen. Ett problem kvarstår dock enligt oss. Även om kunskap kan delas på sociala plattformar som intranät och appar, är det fortfarande främst den kodifierbara kunskapen, alltså den kunskap som kan beskrivas i ord, som delas. Den tysta kunskapen som är svårare att beskriva är enligt oss inte lika lätt att överföra via dessa plattformar.

### **5.3 Sammanfattning resultat och analys**

Avsikten med detta avsnitt var att skapa en djupare förståelse av hur medarbetare inom detaljhandeln delar sin tysta kunskap samt hur de uppfattar att tyst kunskap förekommer på deras

arbetsplats. Genom hela analysen har vi haft vår teoretiska utgångspunkt i åtanke, vilket är teorin om situerat lärande som ingår i ett sociokulturellt perspektiv (Lave & Wenger, 1991; Säljö, 2010). Utöver det hade vi även uppsatsens syfte och frågeställningar i åtanke. Resultatavsnittet utformades med två stycken huvudteman som var menade att hjälpa oss att nå fram till ett svar på vårt syfte och frågeställningar. Dessa var “lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen” samt “organisationen”. Dessa teman användes för att lättare se hur tyst kunskap tar sig uttryck på respondenternas arbetsplatser.

Inom temat “lärande och kunskapsdelning på arbetsplatsen” tolkade vi allt om hur respondenterna upplevde att tyst kunskap förekom på deras arbetsplatser, hur de upplevde att socialt samspel och interaktion skedde samt hur de upplevde att observation sker som inläring. Detta redovisades och analyserades i underrubrikerna “förekomst av tyst kunskap på arbetsplatsen”, “socialt samspel och interaktion” och “observation som inläring”. Under underrubriken “förekomst av tyst kunskap på arbetsplatsen” tolkades i vilka situationer respondenterna upplever att tyst kunskap förekommer. Vi tolkade det som att den vanligast förekommande situationen som tyst kunskap förekommer i, är i sociala situationer och interaktioner med kollegor. Lave och Wengers (1991) teori om situerat lärande användes som hjälp i analysen och med hjälp av den kom vi fram till att olika perspektiv utbyts mellan deltagare inom en grupp. Personalen på arbetsplatsen är en grupp och vi tolkar det som att ju fler sociala möten en person utsätts för inom gruppen, desto fler nya intryck och perspektiv kan personen ta del av.

I underrubriken “socialt samspel och interaktion” tolkades situationer utifrån vår teoretiska utgångspunkt där respondenterna beskrev att just socialt samspel eller någon form av interaktion hade ägt rum. Det kunde tidigt identifieras att, som vi tidigare nämnt, interaktion kollegor emellan är det vanligaste sättet tyst kunskap delas på. Vi identifierade att respondenternas arbetsplatser fungerade som en praktikgemenskap, där deltagarna utbyter kunskaper med varandra (Lave & Wenger, 1991). Den mest utmärkande trenden vi lade märke till, relaterat till socialt samspel och interaktion, var att samtliga respondenter uppgav att tillit spelar en stor roll när kunskap mellan kollegor ska delas. Vi försökte vidare identifiera om det var kognitionsbaserad eller påverkningsbaserad tillit (Holste och Fields 2010). Det var dock svårt att skilja mellan dessa eftersom respondenterna talade så brett om tillit.

När empirin, som berörde observation kollegor emellan analyserades, skrevs den fram under underrubriken “observation som inläring”. Under analysen märkte vi att denna typ av inläring i stor utsträckning användes på flera av respondenternas arbetsplatser, som introduktion för nya medarbetare. Vi ser det som ett effektivt sätt att, via observation, tidigt kunna förmedla tyst kunskap till nyanställda i synnerhet. Erauts (2000) nämner i sin artikel att observation är ett sätt att ta till sig kunskap, vilket stärker vårt påstående.

Under rubriken “organisation” har vi lagt till de två underrubrikerna “möten, miljö och utbildningar” samt “främjandet av tyst kunskap i organisationen”. Vi valde att göra ett eget tema som kallades “organisationen”, eftersom vi ville isolera vilka incitament företaget skapar för de

anställda att dela tyst kunskap. Vi kunde se att flera av respondenternas arbetsplatser använde sig av internutbildning och möten för att dela kunskap med varandra. Citaten som presenteras är från fyra stycken av respondenterna, som beskrev antingen en utbildning eller ett möte. Att just tyst kunskap skulle utbytas här ställde vi oss tveksamma till, eftersom just den typen av kunskap är svår att kodifiera, alltså svår att förmedla i ord (Holste och Fields 2010). Utbildningar är dock något vi ser som positivt för delningen av tyst kunskap. Enligt Nakano, Muniz JR och Dias Batista Jr (2013) kan utbildningar skapa en mer engagerande miljö på arbetsplatsen vilket i sig kan öka sannolikheten av spridning av tyst kunskap. Dessa utbildningar skapar, enligt vår uppfattning, främst en mer engagerande miljö men det är inte just utbildningarna som sprider tyst kunskap.

Den andra underrubriken i temat “organisationen” har vi döpt till “främjandet av tyst kunskap i organisationen”. Där analyserade vi hur respondenterna upplever att företaget försöker främja delandet av tyst kunskap. Temat vi såg var att flera av arbetsplatserna hade skapat personalappar eller intranät där medarbetarna kunde dela kunskap med varandra. Vi såg dock samma begränsning där som vi såg med utbildningar, nämligen att den tyst kunskapen är svår att få ner i ord och därför kan vara svår att förmedla i text på ett intranät eller i en app (Holste & Fields 2010).

## 6. Slutsats och diskussion

Vår studie har syftat till att bidra till en djupare förståelse för hur tyst kunskap tas tillvara inom detaljhandeln utifrån medarbetares perspektiv. Vi hade tyckt oss tidigare kunna se stor potential för ökat lärande på arbetsplatsen om en större del av tyst kunskap tas tillvara på, vilket var en av anledningarna till valet av ämne. Som vi tidigare nämnt hade vi uppfattat att flera av de arbetsplatser där det sker en lyckad delning av tyst kunskap använder observation som metod för att lära ut kunskap. Att just observation mellan kollegor kan förmedla tyst kunskap på ett sätt som inte manualer och instruktioner kan göra är något vi uppfattat oss kunnat se utifrån den tolkning vi gjort av intervjuerna. Detta resultat stämmer överens med den tidigare forskningen av Erauts (2000). Eftersom observationen mellan kollegor på dessa arbetsplatser ofta skett i samband med introduktion för en ny medarbetare, kunde vi relatera det till vår teoretiska utgångspunkt, det situerade lärandet och det perifera deltagandet. Vi anser att det är ett lämpligt sätt att introducera en ny medarbetare på eftersom hen kommer in på arbetsplatsen från ett perifert håll och på så sätt kan hen, liksom Lave och Wenger (1991) beskriver, skapa sig en bild av hela verksamheten.

Enligt vår uppfattning skiljer det sig mellan hur respondenterna uppfattar att tyst kunskap förekommer på deras arbetsplats och hur den egentligen förekommer eftersom de blandar ihop tyst kunskap med explicit kunskap. Givetvis kunde vi inte veta alla situationer där tyst kunskap förekommer på respondenternas respektive arbetsplatser men vi kunde ändå göra en tolkning utifrån det respondenterna berättat i deras intervjuer. Uppfattningen vi fick efter många intervjuer var att vissa respondenter hade svårt att förstå begreppet tyst kunskap och gled omedvetet över till att prata om kunskapsdelning och spridning av kunskap. När vi frågade om “tyst kunskap” eller “kunskap som inte kan förmedlas via instruktioner och manualer” och ställde frågor kring hur den

sprids eller företagets roll i spridningen av den var det enligt vår tolkning flera respondenter som pratade om personalappar, personalmöten samt intranät där kunskap kan delas. Enligt vår tolkning är alla dessa tre sätt att dela kunskap på sådana som kräver kodifiering av kunskap, alltså att den skrivs ned eller att någon berättar om den. Det är då svårt att dela den tysta kunskapen i dessa forum. Det vore alltså enligt oss bra för arbetsplatserna om den tysta kunskapen definieras och görs medveten hos de anställda för att de ska vara medvetna om att den finns och när den förekommer.

Vi tolkar att resultatet visat att alla respondenter tycker att tillit är en viktig faktor, när det kommer till att dela tyst kunskap. Vi anser också att detta är något som arbetsplatser kan främja för att få en bättre delning av tyst kunskap. Baserat på tidigare forskning gjord av Nakano, Muniz JR och Dias Batista Jr (2013), kom vi fram till att mer kommunikation på arbetsplatsen kan främja en ökad tillit. Något vi uppfattar är att genom att fler kollegor pratar med varandra kan de successivt bygga upp en gemensam tillit, vilket i längden leder till att kunskap i allmänhet och tyst kunskap i synnerhet delas. Eftersom medarbetare upplever att sannolikheten för att dela med sig av kunskap till kollegor ökar om det finns en tillit mellan kollegorna, så tror vi att tyst kunskap skulle spridas i högre utsträckning om organisationerna gjorde insatser för att öka tilliten inom grupperna. Vi tänker att organisationen kan arbeta med värderingar som finns på företaget och ha kurser i värdegrundsarbetet på arbetsplatsen för att på så vis skapa gemensamma värderingar, vilket även Joia & Lemos (2010) har kommit fram till är viktigt för delning av tyst kunskap.

Flera av de andra faktorerna som är av vikt för delning av tyst kunskap kan enligt vår uppfattning härledas till tillit. Tidigare har vi lyft fram socialt samspel och interaktioner som viktiga för delningen av tyst kunskap. Vi uppfattar att om en person känner tillit till en kollega så kommer personen socialisera mer med den kollegan än någon annan. Om då alla känner tillit till varandra på arbetsplatsen tror vi att fler kommer att byta erfarenheter och information med varandra genom socialt samspel och på så vis öka delningen av den tysta kunskapen.

Som vi tidigare varit inne på var det svårt för flera respondenter att skilja mellan vanlig kodifierbar kunskap, alltså sådan som kan skrivas ned eller förklaras, och tyst kunskap. När vi då skulle analysera intervjuerna utifrån studiens huvudsyfte, nämligen hur tyst kunskap tas tillvara på inom detaljhandeln utifrån medarbetares perspektiv, flöt ibland tyst kunskap ihop med explicit kunskap. Att personalen mest talar om personalappar, intranät och möten som exempel på åtgärder från företagets sida för att främja tyst kunskap tyder enligt oss på att det inte görs lika mycket för att främja den tysta kunskapen som annan kunskap. Suppiah och Sing Sandhu (2011) skriver att majoriteten av all kunskap i organisationer är tyst kunskap. Detta gör att vi anser att mer borde göras för att främja tyst kunskap från organisationernas håll än vad vårt resultat fått fram. En av anledningarna till att respondenterna har svårt att identifiera den tysta kunskapen, tror vi kan bero på att de inte är medvetna om att de har den. Som vi tagit upp i avsnittet Tidigare forskning, skriver Ambrosini och Bowman (2001) i en artikel att personer har kunskaper som är djupt liggande och som de är redo att ta fram i olika situationer. Forskarna menar att detta är en av orsakerna till att den tysta kunskapen tas för givet (ibid.). Vi har i vår studie uppfattat att flera av respondenterna

blandar ihop explicit kunskap med tyst kunskap eller ibland har svårt att identifiera tyst kunskap. En av anledningen till det skulle kunna vara att de just tar den för givet.

Vi har vidare tolkat det som att den vanligaste uppfattningen om hur tyst kunskap delas på arbetsplatsen är genom socialt samspel och interaktioner med andra. Uppfattningen bland våra respondenter var enligt vår tolkning att den tysta kunskapen främst sprids genom observationer och interaktioner med andra kollegor. Att den tysta kunskapen sprids via just interaktion och socialt samspel är något som även Nonaka och Von Krogh (2009) kommer fram till i sin studie som vi visat i avsnittet Tidigare forskning. I resultat- och analysavsnitten nämner vi att respondenternas arbetsplatser kan ses som det som Lave och Wenger (1991) beskriver som en praktikgemenskap, där deltagarna ger varandra kunskap.

En annan tanke som slog oss under denna studie är att handlingar för att främja delning av tyst kunskap oftast kommer från medarbetarna och inte centralt från organisationen. Som vi tidigare nämnt, uppfattar vi att det vanligaste sättet att dela tyst kunskap på är via observationer mellan kollegor, socialt samspel och interaktioner. Eftersom alla har pratat om att tillit är en viktig faktor när det kommer till delning av tyst kunskap, tolkade vi det som att respondenterna ofta vänder sig till personer de känner en stor tillit till när de ska observera eller fråga om ett moment de inte förstår. Det är då upp till kollegan att visa eller förklara hur arbetsmomentet går till. Det är alltså enligt vår uppfattning främst en välfungerande praktikgemenskap med stor tillit som skapar en stor delning av tyst kunskap och inte något som kommer centralt från organisationens håll. Att tillit är en stor faktor för lyckad delning av tyst kunskap är något som även Holste och Fields (2010) kom fram till i sin rapport.

## **6.1 Begränsningar och vidare forskning**

Vi upplevde att vår teoretiska utgångspunkt inte specifikt berörde ämnet tyst kunskap, snarare generellt om hur kunskap delas och detta kan ses som en begränsning i teorin. En annan begränsning är att begreppet tyst kunskap, enligt vår uppfattning, inte är etablerat hos de flesta medarbetarna som arbetar inom butik. Detta gjorde att respondenterna ofta talade om explicit kunskap, när de fick frågor om tyst kunskap. Även om vi förklarade begreppet för alla respondenter uppstod detta missförstånd ofta. Det faktum att begreppet inte var etablerat gjorde att vi ibland t.ex. uppfattade att respondenterna kunde uppleva att företaget hade en bra plan kring att ta hand om tyst kunskap, när det egentligen handlade om explicit kunskap. Vi upplevde även att det i vissa fall var begränsande att enbart använda intervjuer som metod för datainsamling. När respondenterna uppgav att socialt samspel och interaktioner med kollegor var viktigt för delningen av tyst kunskap, kände vi att det hade varit intressant att observera dessa interaktioner och se när, hur och var de sker som en komplettering till intervjuerna.

Vidare forskning som vi anser vore intressant att bedriva är liknande typ av studie i en annan bransch. Då vi kommit fram till att det sociala samspelet är viktigt i delningen av tyst kunskap, vore det intressant att undersöka en bransch som inte har arbetsuppgifter där socialt samspel med

kunder och kollegor är lika vanliga. Det vore intressant att se om delningen av tyst kunskap sker på ett annat sätt. I yrken där kundmöten och möten med kollegor inte ingår i arbetsuppgifterna, till exempel arbeten inom industrin, tror vi ändå att de informella samtalen med kollegor skulle kunna vara en källa till delning av tyst kunskap.

## 7. Referenslista:

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829. doi:10.1111/1467-6486.00260
- Braun, V., & Clarke, V., (2006). *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101.
- Bryman, A., & Nilsson, B., 1943. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Ejvegård, R., 1932. (2009). *Vetenskaplig metod* (4. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113-136. doi:10.1348/000709900158001
- Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B., 1943. (1991). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140. doi:10.1108/13673271011015615
- Joia, L. A., & Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410-427. doi:10.1108/13673271011050139
- Kvale, S., 1938-2008, Brinkmann, S., 1975, & Torhell, S., 1940. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Nakano, D., Muniz, J., & Dias Batista, E. (2013). Engaging environments: Tacit knowledge sharing on the shop floor. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 290-306. doi:10.1108/13673271311315222
- Nonaka, I., & Krogh, G. v. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. doi:10.1287/orsc.1080.0412
- Okoroafor, H. (2014). The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(1), 97-102. doi:10.1057/kmnp.2013.30
- Phillips, D.C. & Soltis, J.F. (2014). *Perspektiv på lärande*. Stockholm: Norstedt.

Ribeiro, R. (2013). Tacit knowledge management. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 12(2), 337-366. doi:10.1007/s11097-011-9251-x

Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477. doi:10.1108/13673271111137439

Säljö, R. (2010). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. (2. uppl.) Stockholm: Norstedts.

Venkitachalam, K., & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: Review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 357-372. doi:10.1108/13673271211218915

### **Elektroniska källor**

Svensk Handel. *Det stora detaljhandels skiftet*. (2018). Hämtad 29 januari, 2019 från [https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport-det-stora-detaljhandelsskiftet-2018-digital-version.pdf?fbclid=IwAR3IonNTX5ykCslO297YyWG4KHu7CzITXuaGZa3pxc0iGQ\\_F1upVx2m7qnc](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport-det-stora-detaljhandelsskiftet-2018-digital-version.pdf?fbclid=IwAR3IonNTX5ykCslO297YyWG4KHu7CzITXuaGZa3pxc0iGQ_F1upVx2m7qnc)

Uppsala Universitet. *Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier*. Hämtad 5 november, 2018 från <http://www.edu.uu.se/forskning/pedagogik/>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 4 december, 2018 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>



## 8. Bilagor



UPPSALA  
UNIVERSITET

Bilaga 1.

### Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som studerar programmet för arbetslivsfrågor (Personalvetarprogrammet) på Uppsala Universitet. Vi skriver nu examensarbete inom ämnet pedagogik i arbetslivet. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur medarbetare delar tyst kunskap mellan varandra och vad företag har för plan för att ta tillvara på denna tysta kunskap. Med tyst kunskap menar vi kunskap som är svår att sätta ord på och som oftast är baserad på erfarenhet. Vi vill intervjua dig som verkar inom ett fält där tyst kunskap är en del av ditt arbete. Intervjuerna beräknas ta ca 30-45 minuter.

Vi kommer att förhålla oss till de forskningsetiska principerna gällande informationskrav, nyttjandekrav, konfidentialitetskrav samt samtyckeskravet. Detta betyder att deltagandet är frivilligt och att du när som helst under intervjun kan avbryta din medverkan. Samtliga deltagande behandlas konfidentiellt. Materialet kommer endast att användas i forskningsändamål.

Vid frågor eller funderingar angående studien eller intervjuerna kan du kontakta oss eller vår handledare.

Vänliga hälsningar,

Kani Korshed Lejon: [kanikorshedlejon8004@student.uu.se](mailto:kanikorshedlejon8004@student.uu.se),

0735449518

Ludvig Millqvist: [Ludvig.Millqvist.2299@student.uu.se](mailto:Ludvig.Millqvist.2299@student.uu.se),

0768729373

Handledare: [beatrice.hallman@edu.uu.se](mailto:beatrice.hallman@edu.uu.se)

## Bilaga 2. Intervjuguide

Inleder med info om tyst kunskap. Fråga respondenten vad individen tänker om ordet.

### Bakgrund och erfarenhet

1. Hur gammal är du?
2. Vad är din tjänst i företaget?
3. Hur länge har du varit anställd på företaget?
4. Hur många anställda är ni?
5. Kan du beskriva hur din organisation / företag ser ut?
6. Vad har du för tidigare arbetslivserfarenhet/bakgrund?
7. Har du någon utbildning?

### Tyst Kunskap

8. Hur ser introduktionen för nya medarbetare ut?
9. Hur upplever du att företaget försöker ta tillvara på kunskap som inte kan förmedlas via manualer eller instruktioner?
10. Upplever du att företaget belönar personal som tar sig tid att lära ut sina kunskaper till sina kollegor?
11. Skulle du vilja berätta om hur du upplever att du får information om hur du skall göra dina arbetsuppgifter? Varifrån kommer den?
12. I vilka situationer tycker du att du lär dig mest i arbetet?
13. I vilken utsträckning upplever du att tillit spelar roll när du ska dela med dig av kunskap till kollegor?
14. I vilka situationer sker delning av tyst kunskap?
15. Berätta hur du gör när du förmedlar dina erfarenhetsbaserade kunskaper till kollegor.
16. Kan du beskriva en situation där tyst kunskap förekommit och vad har du lärt dig av den situationen?
17. Upplever du att det finns några hinder för delning av tyst kunskap? Iså fall vilka?

### **Bilaga 3. Samtyckesformulär**

Uppsala universitet

Studenter:

Kani Korshed Lejon

Ludvig Millqvist

Till berörda deltagare

#### **Medgivande för deltagande i en studie om Tyst kunskap**

##### **Projekt**

Arbetet har som övergripande syfte att undersöka hur medarbetare / chefer delar tyst kunskap mellan varandra och vad företag har för plan för att ta tillvara på denna tysta kunskap. Med tyst kunskap menar vi kunskap som är svår att sätta ord på och som oftast är baserad på erfarenhet.

##### **Metod**

Undersökningen kommer att bestå av kvalitativa 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 \_\_\_\_\_