



UPPSALA
UNIVERSITET

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

Rapport2014vt01065

Kunskapshantering

En kvalitativ studie om vad som utgör kunskapshanteringen på
en enhet inom en bilkoncern

Caroline Winther och Evelina Nyström

Handledare: Pia- Maria Ivarsson

Examinator: Guadalupe Francia

Förord

I det här förordet vill vi tacka vår kontaktperson på företaget som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats genom att bidra med respondenter och en god kontakt. Vidare vill vi tacka alla respondenter som har ställt upp och tagit sig tid att hjälpa oss med värdefulla åsikter och erfarenheter och att de har gjort det möjligt att skapa denna uppsats.

Slutligen vill vi tacka vår handledare, Pia-Maria Ivarsson, som funnits där under hela processens gång med betydelsefulla råd och kommenterar som varit till stor hjälp i vårt uppsatsskrivande.

Uppsala 2014-05-21

Caroline Winther och Evelina Nyström

Sammanfattning

Denna uppsats undersöker vad som utgör kunskapshanteringen på en enhet inom en bilkoncern. Syftet med studien är att undersöka vad som utgör hantering och överföring av kunskap och vilka förutsättningar respektive hinder som finns med hanteringen och överföringen på enheten. Enheten som undersöks ingår i en svensk bilkoncern som säljer personbilar och lastbilar samt erbjuder tjänster som verkstad och finansiering. Av totalt 1200 anställda på företaget arbetar 80 stycken av dem på den enhet vi ämnar undersöka i vår studie, varav åtta säljare har deltagit i studien. Studiens teoretiska ramverk utgår huvudsakligen från Alvesson och Kärremans modell *Model of managerial intervention*, Davenport och Prusaks teori om kunskapsöverföring och tyst kunskap av Gustavsson och Rolf.

Resultatet visar att hantering och överföring av kunskap utgörs av enhetens intranät och social interaktion mellan medarbetarna. Förutsättningar och hinder för hantering och överföring av kunskap är autonomi, samverkan, dokumentation och tillit. I diskussionen diskuteras resultatet och vidare presenteras studiens slutsats. Avslutningsvis presenteras studiens vetenskapliga bidrag och förslag på framtida forskning.

Nyckelord: kunskapshantering, bilkoncern, hantering, överföring, kunskapsöverföring, tyst kunskap

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Inledning och problembakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
2. Om företaget	3
3. Val av teori och litteratur	4
4. Kunskapens betydelse	4
4.1 Begreppet kunskap	4
4.2 Olika syn på kunskap	5
4.3 Kunskapshanteringens framväxt	5
5. Teoretisk referensram	6
5.1 Definitioner	6
5.1.1 Överföring	6
5.1.2 Hantering.....	7
5.2 Tyst kunskap	7
5.3 Kunskapsöverföring	8
5.5 Alvesson och Kärremans modell	9
6. Metod	11
6.1 Förutsättningar för studien och förförståelse	11
6.2 Val av metod	12
6.3 Val av företag och respondenter	12
6.4 Genomförande	12
6.5 Bearbetning av data	14
6.6 Etiska överväganden	14
6.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	15
7. Resultat och analys	16
7.1 Upplägg och presentation av respondenterna	16
7.2 Autonomi	17
7.2.1 Autonomi i arbetet	17
7.2.2 Autonomi vid nyanställning	18
7.2.3 Analys av autonomi.....	19
7.3 Samverkan	20
7.3.1 Gruppens samverkan	21
7.3.2 Uppmuntran från ledningen	22
7.3.3 Provision.....	22
7.3.4 Analys av samverkan.....	23
7.4 Dokumentation	25
7.4.1 Användning av intranät.....	25
7.4.2 Intranätens svagheter	26
7.4.3 Intranätens styrkor	27
7.4.4 Analys av dokumentation.....	28
7.5 Tillit	29
7.5.1 Tillit till kolleger	29
7.5.2 Tillit i det dagliga arbetet	30
7.5.3 Analys av tillit.....	31

8. Resultatdiskussion	32
8.1 Vad utgör <i>hantering</i> av kunskap?	32
8.2 Vilka förutsättningar och hinder finns för att <i>hantera</i> kunskap?.....	32
8.3 Vad utgör <i>överföring</i> av kunskap?	33
8.4 Vilka förutsättningar och hinder finns för att <i>överföra</i> kunskap?.....	33
8.5 Slutsats	34
9. Referenser	36
10. Bilagor	38
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	38
Bilaga 2 - Forskningsetiska riktlinjer	39

1. Introduktion

I följande avsnitt presenteras uppsatsens problembakgrund samt frågeställningar och syfte som utgör grunden för studien.

1.1 Inledning och problembakgrund

Ikujiro Nonaka (1994) menar att tillvaratagandet av kunskap alltid har varit betydelsefullt för organisationer, men fick först under 1990-talet ett uppsving och en definition som sammanfattade arbetet; Knowledge management eller kunskapshantering. Anna Jonsson (2012) pekar på att något som går att urskilja hos många framgångsrika företag är att kunskap och kunskapsöverföring är en viktig funktion i organisationen som ger företagen konkurrensfördelar. Inom många företag i Sverige råder idag ett kunskapssvinn som så småningom kan leda till att svenska företag förlorar sin konkurrenskraft. Med andra ord är det viktigt att se över hur svenska företag överför och hanterar kunskap. Hantering av kunskap, till exempel dokumentation i databaser är ett värdefullt hjälpmedel som kan gynna kunskapsöverföring. Vidare är det även viktigt att se individers betydelse för organisationen och hur arbetsmiljön möjliggör kunskapsöverföring mellan anställda inom en organisation, för att individer ska vilja dela mig sig av sin kunskap. Mats Alvesson (2004) fortsätter och menar att kunskap är den resurs som är nyckeln till framgång för företag, samtidigt som människor är en viktig resurs då de tillhandahåller värdefull kunskap. Företaget kan därför med hjälp av god kunskapshantering ta tillvara på de två resurserna, kunskap och människor, för att öka sin konkurrenskraft.

Med bakgrund inom fackhandel har vi, författarna av denna studie, erfarenhet kring hur kunskapshantering fungerar i butiker och de branscher vi själva arbetar i. Vidare vill vi nu undersöka vad som utgör kunskapshantering inom försäljning fast inom en annan bransch, då det av en försäljare bland annat krävs mycket kunskap om de varor som säljs. En av de branscher där det råder bristande insikt i hur kunskapshantering sker är bilbranschen. Det är också en bransch som under de senaste åren, efter påtryckningar från både stat och konsumenter, förändrat metoder och teknik för att minska sin påverkan på miljön. Således ställs högre och mer omfattande krav på försäljarnas förmåga att ta till sig den nya kunskapen om produkterna. Vi har för att öka insynen kring hur det går till valt att undersöka en enhet i en svensk bilkoncern som säljer personbilar och lastbilar, samt erbjuder tjänster som verkstad och finansiering. Företaget har anläggningar på flera olika orter i Sverige och har cirka 1200 anställda varav 80 av dessa arbetar på den enhet som vi har valt att undersöka.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka fenomenet kunskapshantering. Utifrån fenomenet ämnar studien att undersöka de delar inom kunskapshantering som innefattar hantering och överföring inom en bilkoncern. Vidare undersöker studien vilka förutsättningar och hinder som finns för att hantera och överföra kunskap.

Frågeställningarna blir således:

1. Vad utgör *hantering* av kunskap?
2. Vad utgör *överföring* av kunskap?
3. Vilka förutsättningar och hinder finns för att *hantera* kunskap?
4. Vilka förutsättningar och hinder finns för att *överföra* kunskap?

2. Om företaget

I det här avsnittet presenteras kort den enhet inom bilkoncernen som har undersökts i studien för att ge en övergripande bild av hur enheten och företaget arbetar och är uppbyggt.

Företaget vi har valt att undersöka är en nationell bilkoncern som säljer personbilar och lastbilar och som erbjuder tjänster som verkstad och finansiering. Företaget har anläggningar på flera olika orter i Sverige och har cirka 1200 anställda varav 80 av dessa arbetar på den enhet som vi har undersökt. Hela företaget strävar efter att arbeta efter samma policy och att arbetet ska vara detsamma på alla enheter i landet. Bilkoncernen säljer flera olika bilmärken, men det är oftast ett bilmärke som ges mest plats i hallen. Kombinationen av bilförsäljning, verkstad och finansiering gör företaget komplett då allt finns under ett och samma tak. Förutom att det är smidigt att alla tjänster och produkter är tillgängliga under ett och samma tak är det en nödvändighet att erbjuda fler tjänster än att endast sälja bilar eftersom det genererar mer pengar till företaget.

Den enhet vi har undersökt säljer cirka 2000 bilar per år. Målet är att sälja cirka 200 bilar per månad varav 150 stycken av dessa är personbilar. På enheten arbetar 17 bilförsäljare och bilmärket med störst fokus har fyra säljare. Säljarna arbetar med ett eller flera specifika bilmärken och har större kunskap om de märkena, men det hindrar dem dock inte från att sälja alla bilmärken.

Inom företaget baseras en stor del av det dagliga arbetet på interna och externa intranät. Vid en försäljning förekommer styckeprovision och provision överlag där provisionen blir större beroende på vilken typ av finansieringen som kunden väljer. Utöver det existerar även merförsäljning så som reservdelar, vilket också är en viktig del i en affär eftersom det genererar mer pengar. Många anställda har tidigare erfarenheter av försäljning, men det genomförs interna kurser inom försäljning och bilkunskap om behovet finns. En gång i veckan förekommer även ett säljmöte som säljarna deltar vid för att gå igenom siffror, mål, kampanjer och annat.

3. Val av teori och litteratur

I följande avsnitt beskrivs tillvägagångssättet i valet av teorier och litteratur. Slutligen presenteras vilka teorier som använts i uppsatsen och vilka typer av källor som använts.

I valet av teori till studien har vi fått utgå från de teorier som behandlar kunskapsstyrning, kunskapshantering, kunskap och knowledge management. Många av teorierna överlappar varandra och utifrån dem kan vi ta hjälp för att undersöka vårt syfte. Samtidigt har det varit viktigt för oss att gå igenom befintliga teorier för att kunna finna de mest relevanta för vår studie. Mycket litteratur och teorier behandlar kunskapshantering ur ett företagsekonomiskt perspektiv vilket har krävt en noggrannhet från vår sida att förstå relevansen i teorierna för vår studie. För att finna litteratur utgick vi bland annat från tidigare uppsatser och deras referenslistor, främst med hjälp av databaser inom Uppsala Universitet som Diva och Libris. Då vi hade en viss förförståelse för ämnet sökte vi på begrepp som Knowledge management, kunskap, kunskapshantering och pedagogik eftersom vi ansåg att dessa begrepp skulle kunna hjälpa oss att hitta de mest relevanta teorierna och litteraturen.

Genom sökandet fann vi Mats Alvesson och Dan Kärremans (2001) teori om ledningens ingripande över kunskapshanteringen. Teorin är relevant för studien eftersom den beskriver olika förhållningssätt till att hantera och överföra kunskap. Då studien bland annat ämnar undersöka förutsättningar och hinder i överföring av kunskap är teorin om kunskapsöverföring av Thomas H. Davenport och Laurence Prusak (1998) relevant för studien. Vidare finner vi Bernt Gustavsson (2002) och Bertil Rolfs (1995) teorier om tyst kunskap betydelsefulla för studien. Teorierna belyser kunskapens uppkomst och på vilket sätt tyst- och språklig kunskap kommer till uttryck. Vi har i största mån försökt att använda oss av primärkällor, men har även använt oss av sekundärkällor. Primärkällorna ger en mer trovärdig beskrivning av teorier, men för att styrka dem och ge större trovärdighet har vi använt sekundärkällor, eller via sekundärkällor försökt hitta primärkällan.

4. Kunskapens betydelse

I detta avsnitt presenteras kunskap som begrepp och olika syn på kunskap. Vidare presenteras kunskapshanteringens framväxt och betydelse.

4.1 Begreppet kunskap

Kunskap är en viktig del i vår framtid och Bernt Gustavsson (2000) beskriver det som att "Vägen in i framtiden och ett nytt samhälle sägs gå via kunskap" (s.13). Ordet kunskap är ett flertydigt ord som kan ha olika betydelser beroende på situation som till exempel kan erhållas genom att ta del av databaser eller diverse skrifter. Likväl kan kunskap vara något som anskaffas genom överföring mellan människor och även genom att upptäcka nya platser och miljöer. Inhämtande av kunskap är en personlig process som ständigt pågår genom att vi skapar förståelse för olika situationer som vi befinner oss i eller händelser som vi är med om, vilket gör det viktigt att antyda den personliga delen i anskaffandet av kunskap. Ofta uppfattas kunskap vara något som anskaffas inom utbildning, men det är även något som vi dagligen får genom interaktion. Det kan till exempel anskaffas när vi talar och kommunicerar med varandra och i arbetet. Samtal mellan individer är något som ger kunskap eftersom vi hanterar och försöker tolka den omvärld som vi lever i (Gustavsson, 2000).

4.2 Olika syn på kunskap

Anna Jonsson (2012) pekar på att det finns två synsätt inom kunskap; kunskap som ett objekt och kunskap som en process. Det första perspektivet beskriver ett statiskt kunskapsperspektiv. Synsättet lägger vikt vid effektiva kommunikationskanaler som kan leverera kunskap mellan individer. Det har dock framförts kritik mot detta synsätt och kritiker menar att kunskap inte är lätt att överföra eftersom det är svårt att överföra den teoretiska förståelsen via olika kommunikationskanaler (Alvesson, 2004). Kritikerna menar till exempel att införandet av olika IT-system reducerar överföringen av kunskap och att det i stället kan leda till mer formella relationer där den sociala interaktionen mellan individer försvinner (Alvesson, 2004). Den kritik som framförts mot kunskapshanteringen och Knowledge management ligger i att det är för stort fokus på kunskap som ett objekt. I och med den växande tron på IT-system de senaste årtiondena har det skapat en tro att det ska lösa alla problem som finns inom en organisation. Det är dock viktigt att komma ihåg att IT-system har hjälpt organisationer att effektivt överföra kunskap, men i och med IT-systemens utveckling är det egentligen inget som kan skilja en framgångsrik organisation från en annan (Jonsson, 2012). Vidare menar Jonsson (2012) att det idag i stället är viktigt att se de hjälpmedel som ska användas på bästa sätt för att förstå vad kunskap är och hur den mest effektivt överförs.

Ur det andra synsättets kritik växte det andra perspektivet på kunskap fram som beskriver kunskap som en process. Överföring av kunskap skapas genom social interaktion mellan individer. Förespråkarna för detta perspektiv menar att kunskap är dold i handlingar som gör att man inte kan lagra och överföra den utöver när det sker. Både Alvesson (2004) och Jonsson (2012) anser att kunskap är både en process och ett objekt. Bland annat för att vid en kunskapsöverföring sker en överföring av kunskap mellan två eller flera individer, vilket innefattar båda perspektiven på kunskap som ett objekt och en process. Kunskapen är även individuell, men inom en organisation påverkas den av normer, likväl att det påverkas av nätverk som gör att de båda perspektiven kompletterar varandra. För att kunna överföra kunskap finns det då strategival av metod för hur kunskapen ska överföras. I samband med kunskap som objekt där en individ besitter en kunskap och strategin är att få personen att dela kunskapen kan olika IT-system användas för att överföra. Anses kunskapen däremot vara en process ligger utmaningen i att skapa en miljö som främjar individer att vilja dela med sig av sin kunskap (Jonsson, 2012).

4.3 Kunskapshanteringens framväxt

I början av 1980-talet startade forskning kring kunskap i arbetslivet och hur det påverkades av den tekniska utveckling som skedde i omvärlden. Gustavsson (2000) beskriver hur forskning kring ordet tyst kunskap kom att bli populärt och att detta kom att spegla kunskapen i arbetslivet. Anledningen till varför forskning kring kunskap i arbetslivet genomfördes var för att undersöka hur yrkeskunnigheten påverkades av det alltmer datoriserade arbetslivet. Den typ av yrkeskunnighet som krävts av arbetare kom i stället att ersättas av datorer och datorbaserade program. I mitten av 1980-talet fortsatte diskussionen om ett informationssamhälle där möjligheten till att ta del av information ökade dramatiskt i takt med att tekniken ökade (Gustavsson, 2000).

I mitten av 1990-talet började kunskapshandling att väcka allt större intresse världen över. Anledningen till intresset var för att veta hur organisationer bäst kan hantera kunskap som finns

inom organisationen. Donald Hislop (2009) och Nonaka (1994) skriver att i slutet av 1900-talet började även världen att erfara en stor social och ekonomisk omvandling som resulterade i att kunskap kom att bli viktigt för företag i frågan om konkurrenskraft. Vidare menar Jörgen Hansson (1997) att kunskap fick ett fokus som den viktigaste resursen i företag och allt fler företag identifierade sig som kunskapsföretag där kunskap blev ett konkurrensmedel, med nya krav på ledare- och medarbetarskap. Begreppet har varit intressant för många att studera och Hislop (2009) pekar på att det nuförtiden är omöjligt att beräkna hur många företag och organisationer som har försökt att implementera konceptet kunskapshantering. Den stora spridningen har bland annat funnits inom konsultföretag som tagit initiativet till att använda system och intranät för att uppfylla en medveten kunskapshantering. Från mitten av 1990-talet började artiklar och böcker som beskrev kunskapshantering att växa kraftigt (Hansson, 1997; Hislop, 2009). Det alltmer växande intresset för kunskap kan beskrivas som en del i den samhällsutvecklingen som har kommit att bli ännu mer kunskapsintensiv, mer specifikt att kunskap har blivit en viktigare och större del av samhällets alla delar (Gustavsson, 2010).

5. Teoretisk referensram

I det här avsnittet presenteras den teoretiska referensram som är relevant för studien. Avsnittet inleds med definitioner av begreppen överföring och hantering för att sedan fortsätta med betydelsefulla teorier rörande tyst kunskap, kunskapsöverföring och kunskapshantering.

5.1 Definitioner

5.1.1 Överföring

Jonsson (2012) menar att det i kunskapshantering inom företag finns tre viktiga delar; överföring, hantering och utveckling. Författaren menar att överföring hjälper till att ta tillvara på kunskapen inom en organisation, mer specifikt hur man styr och hanterar organisatorisk kunskap (Jonsson, 2012; Alvesson 2004). Jonsson (2012) skriver att för att förstå hur kunskap överförs är det inte bara viktigt att vara medveten om hur en person kan ta till sig kunskap eller lyckas förmå att bortse från sin kunskap. Det är även viktigt hur kunskapen bildas inom organisationen och vilken kommunikationskanal som är viktig för att hjälpa till med kunskapsflödet. Överföring av kunskap handlar om att individen vill dela med sig av sin kunskap och erfarenheter oavsett vilket hjälpmedel som finns till hands. Det är viktigt att förstå vad det är som sporrar individen till att inte bara ta till sig ny kunskap men också att överföra den. Därtill menar Gu Qinxuan och Gu Yingting (2010) att möjlighet och förmåga att dela kunskap är något som underlättar för att överföra kunskap vidare bland anställda inom ett företag. Personer som besitter kunskap delar kunskap per automatik och det sker oftast väldigt spontant. I många fall kan det vara svårt för individer att dela med sig av en specifik kunskap som de besitter eftersom det kan gynna en själv. Att ha en unik kunskap som är värdefull gör att man som person inte delar med sig av kunskap, dels för att det kan vara svårt att dela med sig, men också för att det kan vara en fördel för en själv (Jonsson, 2012). Vidare menar Qinxuan och Yingting (2010) att individer som inte delar med sig av betydelsefull kunskap minskar möjligheterna att överföra kunskap till resterande kolleger och som sedan då inte blir kunskap som stannar inom organisationen. Det har gjort att överföring och delning är en viktig del för företag att beakta i arbetet för en välfungerande kunskapshantering.

5.1.2 Hantering

Jonsson (2012) menar att hantering ytterligare är en viktig del i tillvaratagande på kunskap inom ett företag som till exempel kan innefatta dokumentation i IT-system, något som Alvesson (2004) beskriver som väl använt på företag idag. För att veta hur kunskap överförs måste man känna till hur den hanteras. Med hjälp av hantering av kunskapen med dokumentation i IT-system blir den mer tillgänglig och organisationen mindre sårbar eftersom man kan kodifiera och lagra kunskap som alla kan ta del av (Alvesson, 2004). Vidare menar författaren att i kunskapshantering är en del styrt av en central ledning som har till uppgift att samla och interagera arbetserfarenheter för att skapa en generell kunskap inom företaget. Denna typ av kunskap kommer ofta uttryckt i någon övergripande samling som mer eller mindre kan användas som en slags styrning av företaget, till exempel regler eller föreskrifter och instruktioner för hur ett arbete ska utföras. En anledning till varför man använder IT-system och databaser i hanteringen är för att underlätta arbetet och skapa möjligheter att arbeta snabbare och bättre. Dessutom kan det ge en känsla av enlighet och en bättre sammanhållning mellan de anställda då alla använder samma system.

5.2 Tyst kunskap

När det talas om kunskap lyfts ofta tyst kunskap fram. Tyst kunskap är kunskap som ofta är svårt att redogöra för och som kan gestalta sig i flera olika former. Tyst kunskap kan vara sådan kunskap som man inte har ord för. Det kan vara saker vi gör, vad vi ser eller vad vi är som är svårt att verbalt formulera (Gustavsson, 2002). En av de tidiga tänkarna om tyst kunskap är Polanyi (2013) som uttrycker tyst kunskap som att "vi kan veta mer än vad vi kan säga" (s. 27). Författaren exemplifierar tyst kunskap genom att peka på att vi kan känna igen ett ansikte bland hundratals människor, men att det är svårt att verbalt formulera kunskapen bakom hur vi känner igen ett bekant ansikte. Rolf (1995) har tolkat Polanyis teori om tyst kunskap och menar att den tysta kunskapen kan delas in i tre olika kategorier:

Kategori 1: Den första kategorin är kunskapens uppkomst som är den process som har lett fram till att individen har fått ta del av den kunskapen som den besitter just nu, kort sagt hur individen har fått veta. Under den kategorin faller erfarenheter, berättelser, träning och mentorskapsförhållanden.

Kategori 2: Den andra kategorin är kunskapens innehåll som utgör vad individen vet och kan. Det handlar om färdigheter så som kognitiva och fysiska förmågor, värderingar och förhållningssätt.

Kategori 3: Den tysta kunskapens tredje kategori handlar om kunskapens funktion, vad kunskapen används till. Det är exempelvis förmågan att mobilisera tyst kunskap när individen ska agera eller inhämta ny kunskap.

Tidigare erfarenheter (kunskapens uppkomst) och färdigheter (kunskapens innehåll) utgör en tyst kunskapsgrund för vad vi gör och hur vi gör någonting (kunskapens funktion) som vi bygger vårt handlade och inhämtande av ny kunskap på (Rolf, 1995). När vi tolkar och söker lösningar på till exempel problem finns det en tyst kunskapsbakgrund som grundar sig i tidigare erfarenheter och färdigheter för problemlösning. Den kategoriseringen som Rolf (1995) har gjort av tyst kunskap har även anammats av andra författare. Gustavsson (2002) skiljer också på tyst kunskap, men

han har benämnt kategorierna på ett annat sätt. Han menar att förtrogenhetskunskap är den kunskap som förvärvas genom erfarenheter och att färdighetskunskap är att kunna göra saker och "veta hur". Utöver förtrogenhetskunskap och färdighetskunskap pekar Gustavsson (2002) på att det också finns en tredje kategori som han kallar för påståendekunskap. Påståendekunskap är synonym med kunskap som är språklig kunskap och som är möjlig att formulera verbalt till skillnad mot den tysta kunskapen som Gustavsson (2002) menar är osägbar. Påståendekunskap definieras som kunskap som kan dokumenteras och uttryckas i precisa termer. Den språkliga kunskapen är alltså kodifierbar, objektiv, lättare att hantera och överföra jämfört med den tysta och osägbara kunskapen. Påståendekunskapen kan komma i uttryck i exempelvis teoretiska utbildningar och intranät på en arbetsplats eller som procedurer och tillvägagångssätt för hur något ska gå till (Gustavsson, 2002; Alvesson, 2004). Gustavsson (2002) och Rolf (1995) gör skillnad på tyst kunskap och språklig kunskap och det finns en konsensus mellan författarna att de olika typerna av kunskap samverkar och växer tillsammans. Gustavsson (2002) menar att tyst och språklig kunskap inte behöver utesluta varandra utan att det finns både tysta och språkliga dimensioner av kunskap. Rolf (1995) pekar på att den ena kunskapen förutsätter den andra och att de med fördel kompletterar varandra.

5.3 Kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring sker hela tiden i organisationer genom att kunskap presenteras för mottagare som sedan absorberas enligt Davenport och Prusak (1998). Det kan till exempelvis ske i fikarummet, när en medarbetare frågar en kollega om hur något ska göras eller ber om råd. Med andra ord sker kunskapsöverföring i alla situationer som innefattar kommunikation och social interaktion. Davenport och Prusak (1998) pekar på att kunskapsöverföring inte nödvändigtvis äger rum med den medarbetare som sitter på mest kunskap inom ämnet. De menar att kunskapsöverföringen ofta är lokal och att den medarbetare som är närmast till hands är den person som hjälper till i stället för den som besitter mest kunskap i ämnet och som egentligen borde vara bäst lämpad att prata med. Enligt Davenport och Prusak (1998) ser kunskapsöverföringen olika ut beroende på vilken typ av kunskap det är som ska överföras. Språklig kunskap kan överföras genom dokumentation som intranät eller databaser och tyst kunskap kan överföras genom personlig kontakt i till exempelvis ett mentorskap. Mentorskap är ett sätt som organisationer kan använda sig av för att överföra kunskaper från en anställd med stor skicklighet inom organisationen till en nyanställd.

Enligt Davenport och Prusak (1998) finns det faktorer inom organisationen som kan hämma kunskapsöverföring. De menar att brist på tillit är en faktor som kan bromsa kunskapsöverföring inom organisationen, men att detta kan förhindras genom att bygga upp bra relationer mellan de anställda genom sociala interaktioner där de får mötas ansikte mot ansikte. Brist på tid och platser att mötas på är en annan faktor enligt Davenport och Prusak (1998). De menar att det kan lösas genom att bestämma tid och plats för kunskapsöverföring. Det kan exempelvis handla om att ha gemensamma möten som sker kontinuerligt. En tredje faktor som hämmar kunskapsöverföringen är intolerans mot att be om hjälp eller misstag. För att öka kunskapsöverföringen bör organisationskulturen vara tolerant för misstag och belöna samarbete mellan de anställda. Genom att förespråka att be om och söka hjälp när det är nödvändigt minskar risken att brist på kunskaper innebär förlorad status. Davenport och Prusak (1998) pekar på att om det finns en tro att vissa kunskaper är ett privilegium som endast vissa grupper högt upp i hierarkin får ta del av så kan kunskapsöverföringen försvåras. Förespråkas däremot en

icke-hierarkisk syn på kunskap där kvalitén på idéer är viktigare än vem det kommer från underlättas kunskapsöverföringen inom företaget.

För att en kunskapsöverföring ska inträffa är det viktigt att den kunskap som presenteras tas emot och absorberas av mottagaren, annars har det inte skett någon överföring. Davenport och Prusak (1998) använder sig även av begreppet viskositet för att beskriva processen för kunskapsöverföring. Begreppet innebär hur mycket av den kommunicerade kunskapen som faktiskt blir absorberat av mottagaren och hur mycket av kunskapen som reduceras och försvinner i själva överföringen. Med andra ord är viskositet ett mått på hur rik kunskapen som blivit överförd är. Davenport och Prusak (1998) menar att det finns ett flertal faktorer som påverkar viskositeten, men att metoden för hur kunskapsöverföringen har gått till spelar störst roll. Om en kunskapsöverföring sker under en längre tid, exempelvis genom ett mentorskap, där mottagaren har fått ta del av mycket kunskap över tid är det rimligt att anta att en större del av det kommunicerade har absorberats av mottagaren och att kunskapen har en rik viskositet. Kommuniceras kunskapen genom att mottagaren läser en artikel eller hittar information i ett intranät pekar Davenport och Prusak (1998) på att kunskapen kommer vara tunnare och ha mindre grad av viskositet.

5.5 Alvesson och Kärremans modell

Kunskapshantering kan definieras och komma till uttryck på många olika sätt. Det involverar till exempel databaser, systematisk kommunikation och andra hjälpmedel för att sprida och hantera kunskap (Alvesson & Kärreman, 2001). Kunskapshantering kommer även till uttryck genom social interaktion och där ledningen har en central roll. För att lättare kunna använda kunskapen i praktiken och inte endast teoretiskt har Alvesson och Kärreman (2001) skapat en modell som heter *Model of managerial intervention*. Modellen beskriver fyra olika delar om hur ledningen kan styra kunskapshantering (Alvesson & Kärreman, 2001).

		Mode of managerial intervention	
		Co-ordination	Control
Medium of interaction	Social	Community (sharing of ideas)	Normative control (prescribed interpretations)
	Technostructural	Extended library (information exchange)	Enacted blueprints (templates for action)

Figur 1. En modell om kunskapshanteringens olika förhållningssätt (Alvesson & Kärreman, 2001)

I modellens fyra olika kategorier finns *Extended library* och *Community* som innefattar att ledningen har en mer koordinerande roll och där den sociala interaktionen förklaras som minst lika viktig som tekniska hjälpmedel där kunskapshantering mer styrs av de anställda, men att ledningen då skapar en trivsamt miljö. De två andra kategorierna *Normative control* och *Enacted blueprints* beskriver en mer kontrollerande roll från ledningens sida där de har större kontroll över kunskapshantering genom att använda riktlinjer och mallar för att rätt kunskap utbyts inom organisationen (Alvesson & Kärreman, 2001). Nedan förklaras vad de fyra kategorierna mer utförligt innefattar.

Den första kategorin heter *Extended library* och innefattar när ett företag har möjlighet att använda teknologi som, intranät, databaser och liknande system, som ett hjälpmedel för kunskapshantering. Alvesson och Kärreman (2001) menar att *Extended library* kan innefatta när en organisation använder extern och intern information och gör om det till en kunskap som sedan kan användas genom en central teknisk plattform som finns inom organisationen. Eftersom IT är en stor del av denna kategori uppmuntras anställda att kodifiera deras upplevelser och kunskaper, som sedan sorteras ut av en central del inom organisationen för att främja kunskapshantering. Denna kodifiering kan senare vara till hjälp när personal söker efter en specifik kunskap och om ny personal anställs (Hislop, 2009). Inom denna kategori har ledningen en relativt styrande roll, men som dock innefattar att mer koordinera den kodifierade kunskapen som samlas in. Kunskapshantering sker inom detta synsätt mer centralt där ledningen främjar arbetet genom att ordna regler, hjälpmedel och riktlinjer för arbetet vilket kan underlätta för anställdas tillvägagångssätt i specifika situationer, i kombination av tekniska hjälpmedel (Alvesson & Kärreman, 2001).

Den andra kategorin inom modellen är *Community* som innefattar att ledningen innehar en mer koordinerande roll. Ledningen förhåller sig mer avvaktande och har inom det här synsättet inte en lika styrande roll. Det är viktigt att påpeka att de tekniska hjälpmedlen inte har samma betydelse som inom *Extended library*, utan det beskriver mer den sociala interaktionens inflytande för kunskapshantering. Ledningen inom synsättet *Community* uppmuntrar snarare till en arbetsmiljö med kunskapsutbyten där den tysta, även kallat implicit kunskap, förmedlas genom de anställda för att sedan bli språklig, även kallat explicit kunskap, och på så vis gynna organisationen. Den sociala interaktionen är minst lika viktig för kunskapshantering som helhet och fokus inom synsättet ligger på att uppmuntra direkt kunskapsutbyte mellan anställda. Med utgångspunkt i att ledningen försöker skapa en trygg och positiv arbetsmiljö med möjligheter till social interaktion ökar kunskapsutbytet (Hislop, 2009). Alvesson och Kärreman (2001) förklarar vidare att synsättet uppmuntrar till att titta tillsammans i stället för på andra, vilket då ger ett inslag av altruism¹ inom kunskapsutbytet. Vidare påpekar författarna att den sociala interaktion är minst lika viktig som IT och databaser för att skapa ett kunskapsutbyte och det har en stor del i hur kunskapshantering går till inom organisationen.

¹Altruism kan beskrivas som motsatsen till egoism.

Den tredje kategorin inom modellen är *Normative control* som innefattar samma fokus på den sociala interaktionen som inom *Community*, men det finns samtidigt en ledning som innehar en kontroll och möjligheter att vidta åtgärder i arbetet. Inom det här synsättet innehar ledningen en roll som styrande där de kan kontrollera den rådande arbetsmiljön. Ledningen tar ett ansvar för att skapa en kultur som uppmuntrar till kunskapsutbyte genom olika strategier. Tillsammans skapas normer och värderingar som i sin tur ger en bättre kunskapshandling. Samtidigt existerar en normativ kontroll från ledning och genom mål och strategier styr de anställda för att uppnå en kunskapsdrivande organisation som arbetar mot samma mål. Med hjälp av riktlinjer och strävan mot samma mål ökar möjligheterna till att kunna samarbeta och assistera varandra. Genom detta synsätt kan anställda finna en identitet inom organisationen. (Alvesson & Kärreman, 2001).

Den fjärde och sista kategorin i modellen är *Enacted blueprints* som har en likhet med synsättet *Normative* inom kunskapshandling. Inom *Enacted blueprints* handlar det om hur ledningen har en mer central roll och styr de anställda på en med individuell nivå, snarare än att normer och värderingarna styrs genom strategier. Det kan inom denna kategori handla om att ledningen skapar mallar och riktlinjer för att skapa en specifik handling hos den anställda oavsett om personen själv har motsatta värderingar (Hislop, 2009). Inom detta synsätt finns det kodifierade databaser som fokuserar på uppgifter och olika roller inom företaget där anställda får ta del av mallar som guidar i deras arbete. I och med det kan anställda ta del av andra kunskaper genom att anställdas kunskap används som data och utifrån det skapas det ett "best practice" sätt att arbeta på. Mycket inom detta synsätt menar Alvesson och Kärreman (2001) påminner om Taylorismen och den styrningen som finns inom det arbetssättet. *Enacted blueprints* handlar om att man kodifiera den kunskap som finns och då skapar mallar, vilket gör att de anställda har riktlinjer för hur de ska agera i specifika situationer. Det handlar mer om att standardisera och skapa ett så effektivt arbete som möjligt, snarare än att utarbeta de anställda. Genom att ha dessa riktlinjer har ledningen möjligheten att själv kontrollera kunskapshandlingen inom organisationen och styra det kunskapsutbyte som sker. Denna typ av kunskapshandling gör att det inte krävs en speciell kompetens att utföra något, och ledningen kan själva bestämma över den kunskap som finns inom organisationen.

6. Metod

I följande avsnitt beskrivs tillvägagångssättet för att genomföra denna studie. Först presenteras de utgångspunkter vi haft och sedan beskrivs själva processen för hur datainsamlingen har sett ut. Vidare beskrivs de etiska överväganden som har tagits i beaktning och slutligen presenteras tankar kring studiens generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.

6.1 Förutsättningar för studien och förförståelse

Under våra studier vid Uppsala universitet har ett intresse byggts upp för kunskapshandling under alla de kurser som vi läst. I många kurser har begreppet kunskap behandlats och inte minst olika teorier kring kunskapshandling. Innan vi började vår studie kände vi till företaget till viss del, men vi hade trots det en begränsad bild av hur de arbetade och bristande kunskap om företaget. När vi fick möjlighet att studera förutsättningar för kunskapshandling på en enhet inom en bilkoncern ansåg vi det som en rolig utmaning att studera fenomenet. Dels för att vi båda själv arbetar med försäljning och vet vad det innebär och för att det finns mycket intressanta iakttagelser att göra inom försäljning. I och med våra egna erfarenheter inom försäljning har vi

en förståelse för hur försäljningen går till och i kombination med studierna under vår utbildning kändes det som ett roligt och intressant fenomen att undersöka.

6.2 Val av metod

I vår studie valde vi att genomföra en kvalitativ forskningsintervju. Enligt Monica Dalen (2007) är forskningsmetoden lämplig att använda då syftet är att få beskrivande information och insikt i respondenternas tankar, känslor och erfarenheter om ett fenomen. Då vi ville ta del av respondenternas egna upplevelser och tankar kring kunskapshandlingen på enheten föll valet på en kvalitativ metod. Peter Esaiassons et al. (2012) menar att vid användning av intervju finns möjligheter att fånga oväntade svar och att ställa uppföljande frågor. Att använda intervjuer underlättade för oss då ett samspel mellan forskaren och respondenterna lättare uppstod.

6.3 Val av företag och respondenter

Via en närstående till en av oss författare fick vi kontakt via mail med säljchefen på enheten i det valda bilföretaget som gärna kunde bidra med information och ställa upp för oss. När det kom till urval av respondenter förde vi en dialog med vår kontaktperson om vad som skulle vara möjligt att göra och vad våra tankar angående urval av respondenter var. I och med att enheten inte endast säljer bilar utan även reparerar och erbjuder finansiering fanns ett behov av att avgränsa urvalet. Att undersöka hur alla delar i organisationen arbetar med kunskapshandling hade varit intressant, men vi ansåg att det arbetet skulle bli för omfattande och bestämde oss därför för att hålla oss till en del av verksamheten och endast undersöka hur säljarna upplever kunskapshandlingen på företaget. För att genomföra denna studie var vi beroende av hjälp från vår kontaktperson för att få tag i respondenter som kunde tänkas ställa upp på intervjuer. I och med att vi var i en beroendeställning till vår kontaktperson i urvalet var det inte möjligt att göra ett strategiskt urval helt och hållet. Pål Repstad (2007) menar att det kan vara ett metodologiskt problem vid icke-slumpmässiga urval om kontaktpersonen omedvetet eller medvetet väljer respondenter som är mest eniga med personen i fråga eller om det bara är de bästa medarbetarna som väljs ut som respondenter. Detta problem är till viss del möjligt att motarbeta genom att uttrycka kriterier för respondenter för kontaktpersonen som sedan väljer dessa slumpmässigt baserat på kriterierna (Repstad, 2007). Urvalet av respondenter skedde genom ett bekvämlighetsurval, men vi uttryckte önskan om variation hos respondenterna i fråga om kön, ålder och antal arbetade år vilket vår kontaktperson försökte uppfylla så långt det var möjligt beroende på vilka medarbetare som var tillgängliga. Sammanlagt genomförde vi åtta stycken intervjuer med respondenter av varierande ålder och antal arbetade år.

6.4 Genomförande

I samband med en forskningsintervju finns det olika typer av intervjuer där två vanligt förekommande är öppen och strukturerade intervjuer. I en öppen intervju får respondenterna berätta fritt om sina upplevelser och tankar medan en strukturerad intervju följer strikta forskningsfrågor som forskaren har utformat i förväg och som ger lite utrymme för utsvävningar. Det som dock är vanligast att använda är en semistrukturerad intervju som är en blandning av öppen och strukturerad intervju. I en semistrukturerad intervju finns det färdiga teman som ska undersökas, men det är ändå öppet för respondenten att tala fritt och för forskaren att ställa följdfrågor (Dalen, 2007). Repstad (2007) menar att denna typ av intervjuform och en öppen intervju får en prägel av ett naturligt samtal, men att respondenten varsamt styrs i den riktningen som studiens teman har. Semistrukturerade och öppna intervjuer är möjliga att förändra och

justera över tid om det behövs, vilket är betydligt svårare med en strukturerad intervjuform. För att öka möjligheten att kunna ställa följdfrågor och justera ansåg vi att en semistrukturerad intervju var bäst lämpad för vår studie. Dessutom gav det oss större möjlighet att jämföra respondenternas svar.

Enligt Repstad (2007) är det viktigt att ha skapat en intervjuguide som innehåller de huvudsakliga frågeställningarna, men även uppföljningsfrågor, utöver huvudfrågan, beroende på svaret från respondenten. I kombination av följdfrågor är det också viktigt att kunna improvisera utifrån respondenternas svar för att till exempel få mer fördjupade svar, men även beroende på vad man som forskare vill veta. Dalen (2007) menar att en intervjuguide ska översätta problemställningarna till teman och underliggande frågor som är centrala för de viktigaste delarna i studien. I vår intervjuguide använde vi våra huvudsakliga frågeställningar för att skapa två olika teman (se Bilaga 1). Utifrån dessa teman utgick vi från de teoretiska utgångspunkterna för att skapa relevanta frågor, men även för att göra det lättare och mer intressant för respondenterna att besvara frågorna. Vi skapade även uppföljningsfrågor beroende på vad svaret var. Flexibilitet är viktigt i sin intervjuguide allt eftersom beroende på vem man pratar med då alla respondenter möjligen inte kan svara på samma fråga eller förstår vad som menas (Repstad, 2007). Eftersom vi endast intervjuade säljare behövde vi inte samma typ av flexibilitet i skapande av intervjuguiden och samma intervjuguide användes för samtliga respondenter. Vår flexibilitet syntes mer i samband med intervjuerna där vi i stället kunde anpassa oss efter respondenten beroende på vem vi pratade med, och den fick även justeras efter intervjuernas gång då vi fick en uppfattning av hur väl den fungerade och vilka frågor som möjligen var tvungna att ändras.

Forskningsfrågorna i en intervju bör vara korta och lätta att förstå, men även undgå att få en akademisk jargong. Det är viktigt att försöka undvika "varför"-frågor för att ta bort känslan av att det är ett förhör av något slag. Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009) menar att det i stället är forskarens roll att bedöma varför respondenterna känner eller uppfattar något. Det gjorde att vi försökte ställa frågor som började med "hur", "vad" och "upplever" för att försöka få spontana och välformulerade svar.

Vid intervjuerna informerade vi respondenterna åter igen om syftet med studien. För att skapa en lättsam stämning presenterade vi oss och började med inledande frågor som sedan övergick i djupare frågor. Vi genomförde även två förberedande intervjuer där vi själva kunde höra hur frågorna lät när vi formulerade dem, men även hur svaren vi fick blev. Genom det kunde vi se vilka frågor som fungerade eller inte fungerade och utifrån det ändra intervjuguiden. Vid samtliga intervjutillfällen har vi båda varit närvarande för att möjliggöra att ta del av all viktig information och det gav oss ett stöd till varandra då vi befann oss i en ny situation. Vi höll i varannan intervju för att respondenten inte skulle känna sig stressad över vem som genomförde intervjun och det gav möjlighet för en av oss att vara mer koncentrerad på svaren och den andra kunde fokusera på intervjun. För att vara säkra på att all information fångats genomförde vi ljudinspelningar med hjälp av våra mobiltelefoner. Dalen (2007) rekommenderar ljudinspelning eftersom man fångar respondenternas egna ord och vi som forskare kan slappna av och fokusera mer på situationen. De tre första intervjuerna spelades in med en mobiltelefon och på grund av tekniska problem förlorade vi ljudinspelningen av den tredje intervjun. Detta skapade inget större problem då en av oss hade antecknat under tiden och direkt efter intervjun transkriberade vi den

tillsammans eftersom vi hade allt färskt i minnet. Enligt Dalen (2007) är egna minnesanteckningar dock sämre eftersom vi inte får respondentens egna yttranden och inte kan citera respondenten. Efter den tredje intervjun använde vi bådas mobiltelefoner vid resterande intervjuer för att undvika liknande problem. Längden på intervjuerna låg på mellan 25-40 minuter.

6.5 Bearbetning av data

När vi hade samlat in allt vårt material började processen att bearbeta all data. Enligt (Kvale & Brinkmann, 2009) kan det vara svårt att göra språkliga jämförelser om det inte använts samma metod vid intervjustrifterna. Vi delade upp intervjuerna jämt mellan oss och vi fastställde även en gemensam metod för hur utskriften skulle se ut för att ha ett liknande upplägg. Vidare menar Kvale och Brinkman (2009) att författaren måste ta ställning till hur väl utskriften ska använda talspråk och om alla ljud ska tas med. Vi valde att så långt som möjligt ta med allt som sades ordagrant, men försökte ta bort ord som "mm" och "ehm" eftersom det inte fyllde någon funktion. Om en respondent till exempel sa en mening och i mitten ändrade om meningen valde vi att skriva klart utifrån det som sades i slutet för att underlätta inför analys. Det gjorde att vi lätt kunde sortera ut relevant information och citat. När utskriften var färdiga började vi att gå igenom alla intervjuerna och då fann vi fyra kategorier som stod ut i resultatet. Med utgångspunkt i de fyra kategorierna sorterade vi ut svaren från respondenterna och placerade in dem i en lämplig kategori. Svaren och kategorierna presenteras i resultatet och analyseras utifrån studiens teoretiska referensram.

6.6 Etiska överväganden

När humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning bedrivs finns det forskningsetiska principer som bör tas i beaktning. Principerna innefattar fyra olika huvudkrav som är informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskravet samt ett nyttjandekrav (Vetenskapsrådet, 2011). I samband med samtliga intervjuer har vi läst upp de forskningsetiska principerna för respondenterna i början av intervjun och gjort dem medvetna om huvudkraven och vad de innebär. Kraven beskrivs närmre nedan.

Informerat samtycke innebär att deltagare i studien informeras om studiens syfte, deras roll i studien samt villkoren för deltagande. Deltagaren har rätt att själv bestämma över sin medverkan vilket betyder att deltagande är frivilligt och att respondenten när som helst kan avbryta sin medverkan utan motivering eller att det påverkar denne negativt. Deltagaren ska känna till alla moment som ingår i undersökningen (Vetenskapsrådet, 2011; Kvale & Brinkmann, 2009). Vid den första kontakten med respondenterna skickade vi ut ett mail (se bilaga 2) med information om Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. I mailet framgick bland annat studiens syfte och villkoren för deltagandet.

Med konfidentialitetskravet menas att uppgifter om deltagare ska ges största möjliga konfidentialitet och ska behandlas på så vis att inga obehöriga kan ta del av informationen som ges. Vidare ska deltagare lagras och avrapporteras på ett sådant sätt att deltagaren inte ska kunna identifieras av utomstående och undersökningen ska förvaras på ett tryggt sätt (Vetenskapsrådet, 2011; Repstad, 2007). I vår studie har vi avrapporterat våra respondenter på ett sådant sätt att det i största möjliga mån inte ska vara möjligt att identifiera dem. Detta har vi gjort genom att benämna respondenter, redan vid bearbetningen av resultatet, med bokstäver från A-H.

Deltagarna informerades även att intervjuerna skulle spelas in, men inte publiceras i sin helhet och att intervjuerna raderas när uppsatsen är färdig. Företaget har vi valt att inte benämna vid namn, men gjort en övergripande beskrivning av företaget.

Nyttjandekravet betyder att de insamlade uppgifterna endast får användas i det tilltänkta syftet för studien (Vetenskapsrådet, 2011; Repstad, 2007) Den organisationen som vi har genomfört våra intervjuer hos har delgett oss information och underlag för att genomföra denna studie och därför nyttjar vi den informationen med respekt och använder den endast i det tilltänkta syftet. Efter att studien är publicerad raderas ljudinspelningarna och intervjuutskriftena.

6.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet innebär i vilken utsträckning studien undersöker vad den är avsedd att undersöka enligt Kvale och Brinkmann (2009). Författarna menar att validiteten är beroende av att forskaren kontrollerar, ifrågasätter och tolkar resultat genom hela processen och att det inte endast diskuteras i slutet av processen. I genomförandet av vår studie har syftet och frågeställningarna legat till grund för val av bland annat teoretiskt ramverk, intervjuguide och i analysen av resultatet. De teoretiska ramverken har underbyggts av studiens syfte och vi har lyft teorier om kunskap, kunskapsöverföring och en modell som beskriver olika delar av kunskapshantering. Vidare har intervjuguiden skapats med syfte och frågeställningar i åtanke för att i så hög utsträckning som möjligt kunna undersöka vad studien är avsedd att undersöka. Dalen (2007) tar upp datamaterialets validitet och betonar vikten av att materialet är fylligt och relevant för att bilda ett så bra underlag som möjligt för analys och tolkning. Författaren menar att datamaterialets validitet stärks genom att intervjuaren ställer bra frågor och att respondenterna ges tillfälle att komma med innehållsrika svar. Det insamlade datamaterialet som vi fått fram är rikt och har en relevant koppling till studiens syfte. Respondenterna har getts möjlighet att utveckla sina svar i och med att intervjuguiden innehåller flera öppna frågor och vi har haft möjlighet att ställa följdfrågor vid behov för att få ett fylligare svar vilket kan öka validiteten.

Reliabilitet behandlar studiens tillförlitlighet och hur väl resultatet av en studie kan reproduceras vid senare tidpunkter och av andra forskare (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvale och Brinkmann (2009) menar att reliabilitet handlar om hur svaren som en respondent uppger förändras över tid och huruvida svaren ser annorlunda ut beroende på vem det är som intervjuar. Vid genomförandet av vår studie använde vi oss av en semistrukturerad intervju med rum för uppföljningsfrågor vilket kan leda till att studien har en lägre reliabilitet i frågan om hur väl resultatet kan reproduceras av andra. I och med att uppföljningsfrågorna ställdes spontant beroende på respondentens svar är det inte säkert att en annan forskare vid ett annat tillfälle får samma resultat som vi har fått. Ytterligare en faktor som kan påverka reliabiliteten handlar om intersubjektivitet. Intersubjektiv reliabilitet säkerställs genom att fler personer än en kodar samma intervju för att se om den tolkas likadant (Kvale & Brinkmann, 2009). Frågan om den intersubjektiva reliabiliteten blev särskilt viktigt för den tredje intervjun som vi förlorade helt på grund av tekniska problem. Som tidigare nämnt satt vi tillsammans och tolkade och kodade intervjun direkt efter intervjutillfället för att få en ökad intersubjektiv reliabilitet.

Enligt Kvale och Brinkmann (2009) återstår frågan om generaliserbarhet om studien har bedömts som tillförlitlig och giltig i fråga om reliabilitet och validitet. Generaliserbarhet handlar om studiens resultat är av lokalt intresse eller om det är möjligt att generalisera till en större

population (Kvale & Brinkmann, 2009). Då vår studie syftar till att belysa vad som utgör hantering och överföring och vilka förutsättningar respektive hinder som finns för hantering och överföring på en enhet inom ett företag är generaliserbarheten något begränsad. Vi anser att resultatet eventuellt är användbart och överförbart på alla bilförsäljaren inom företaget och inte endast inom den undersökta enheten. Kvale och Brinkmann (2009) pekar på att resultatet inte nödvändigtvis behöver generaliseras i största allmänhet och till stora populationer, utan resultatet är möjligt att generalisera till andra relevanta situationer som exempelvis andra enheter på företaget.

7. Resultat och analys

I detta avsnitt redovisas och analyseras resultatet från våra intervjuer. Inledningsvis ges en kortare presentation av resultatets upplägg och respondenterna. Fortsättningsvis presenteras resultatet utifrån de fyra kategorierna autonomi, samverkan, dokumentation och tillit som vi uppmärksammat som förutsättningar och hinder för hantering och överföring av kunskap. Slutligen genomförs en analys i slutet av varje kategori för att underlätta för läsaren och skapa en röd tråd.

7.1 Upplägg och presentation av respondenterna

Resultatet utgår från fyra kategorier som utgör hantering och överföring av kunskap och som förutsätter och hindrar hantering och överföring av kunskap på enheten. Dessa fyra kategorier är autonomi, samverkan, dokumentation och tillit. Utgångspunkten när vi genomförde intervjuerna var att ta reda på vad som utgör hantering och överföring av kunskap och genom resultatet har det framkommit vilka förutsättningar och hinder som finns för hantering och överföring av kunskap. Vi har valt att kombinera både resultat och analys för att de båda hänger samman och det är möjligt att direkt analysera de relevanta delarna och skapa en bättre sammanhängande text utifrån vår teoretiska referensram.

Vi har intervjuat åtta respondenter som alla är bilförsäljare på företaget. Alla säljare har samma typ av ansvar som innefattar att sälja bilar, att sköta allt runt omkring bilförsäljningen så som omexponering av bilarna i hallen, ta hand om inbytesbilar, prismärka, lägga ut bilarna på nätet, se till att bilarna kommer till verkstaden och även administrativt arbete. Några av respondenterna är märkesansvariga för respektive bilmärke på den undersökta enheten som innebär att försäljaren har huvudansvaret för de resterande säljarna på bilmärket på enheten, men även på allt som sker inom bilmärket både externt och internt. Arbetet för de märkesansvariga och de övriga bilförsäljarna är väldigt lika och de utför i princip samma arbetsuppgifter. Det gör att vi inte kommer att belysa skillnader i deras arbetssituationer då det inte får en påverkan på resultatet och analysen. Respondenterna kommer att benämnas mellan A-H och vidare presenteras hur länge respondenterna har arbetet på enheten och även deras tidigare erfarenheter då vi anser att det är en viktig del i resultatet och analysen. När vi citerar respondenterna benämns de utifrån den bokstav de blivit tilldelad för att underlätta för läsaren. Bilmärkena benämns med "X" för att inte avslöja vilket bilmärke. Nämner någon en kollegas namn i ett citat kommer personen att benämnas med ett "Y". När det gäller språket har vi vid citering ändrat från talspråk till skriftspråk.

7.2 Autonomi

När vi utförde vår studie ville vi veta hur självständigt arbetet var på arbetsplatsen. Det gjorde att vi frågade respondenterna hur självständigt de upplevde att deras arbete var och hur upplärningen såg ut i samband med nyanställning. Genom utgångspunkten att ta reda på vad som utgör överföring och hantering kunskap växte kategorin autonomi fram som ett hinder för överföring av kunskap.

7.2.1 Autonomi i arbetet

Respondent A har arbetat inom företaget i drygt två år. Respondenten berättar att det är klart att de hjälper varandra. Det kan till exempel handla om någon är sjuk så hjälper de varandra att levererar ut eventuella bilar. Dock är arbetet väldigt självständigt och majoriteten av arbetet sköter respondenterna själva. Behöver man hjälp finns det dock alltid tillgängligt. Respondent E har arbetat inom branschen i drygt två år och är ansvarig för de dyrare bilmärkena, vilket gör att kunderna skiljer sig åt i jämförelse till kunderna på de andra bilmärkena. Kunderna som köper de mer exklusiva bilmärkena tenderar att vilja ha mer hjälp och mer service eftersom det är ett viktigt och stort köp. Vidare menar respondenten att en affär kan ta upp till nio månader innan den är helt färdig. Detta gör att respondent E arbetar mer självständigt än de andra, men att det fortfarande finns en kontakt med säljchefen eftersom mer exklusiva bilar säljs och det kräver större administrativt arbete. Dels för att de genererar mer pengar, men även att värdeminskning på dessa bilar är stort. Kunderna som köper de mer exklusiva bilarna tenderar att byta bil relativt ofta vilket gör att det krävs en kontakt med säljchefen för att kunna bedöma om de klarar att ta in bilen som begagnad. Vilket är en anledning till att respondenten har en större kontakt med säljchefen än de resterande anställda.

”Det är lätt för mig att vilja göra kunden nöjd medan de som sitter där inne vill se bolagets plånbok mer. Jag tar mycket hjälp av min försäljningschef när det gäller mina inbyten.”
(Respondent E)

Respondent D har arbetat inom bilbranschen i tio år. Respondenten menar att försäljarna själva har relativt stort utrymme för att arbeta självständigt. Till skillnad från respondent E krävs det inte samma kontakt med säljchefen vid varje affär som genomförs. Säljarna vet själv vilka regler som finns i det dagliga arbetet och det finns såklart ramar som man måste hålla sig inom.

... men som sagt vi har ju ramar som vi måste hålla oss inom, det skulle ju inte fungera om vi var tvungna att springa till säljchefen vid varje beslut vi skulle ta.
(Respondent D)

Respondent H den person som har arbetat längst inom bilbranschen, men också inom just denna enhet på bilföretaget, totalt 16 år. När det kommer till självständigheten i det dagliga arbetet anser respondent H att det är väldigt mycket eget ansvar och att man har sitt eget och att man är sitt eget lilla företag i det stora företaget eftersom du har dina egna kunder och du säljer dina egna bilar. Trots att arbetet är självständigt är det viktigt att hjälpa varandra, vilket de gör, men annars menar respondent H att arbetet är 100 % individuellt. I och med att respondenten har arbetat länge finns en kunskap om vad som krävs av dig som säljare och vilka riktlinjer man ska hålla sig till. Vidare förklarar respondenten att det finns en god kontakt med säljchefen för att de har arbetat länge tillsammans. Det gör att de kan bolla idéer och det är främst det som respondenten egentligen endast stämmer av med säljchefen. Annars har de en kontinuerlig

kontakt på grund av att de vill och tycker det är kul att prata med varandra. Detta är även något som hålls med av respondent C som pekar på ett individuellt arbete som inte kräver att allt behöver dubbelkollas med chefen, trots att respondenten arbetat i ett par veckor på enheten inom företaget.

Du har dina egna kunder och du säljer dina egna bilar, men samtidigt måste man vara ganska lyhörd för att hjälpa andra. Jag menar, om jag är på semester så kanske Y hjälper mig att leverera ut en bil till min kund. Likväl som jag hjälper denna när den är på semester. Så vi hjälper varandra så mycket vi kan, men det är samtidigt individuellt till 100 %. (Respondent H)

7.2.2 Autonomi vid nyanställning

För att ytterligare få en bättre förståelse för hur självständigt respondenternas arbete är frågade vi hur arbetet ser ut i samband med nyanställningar. Vi ville även veta om det finns något uttalat mentorskap eller stöd i början. Det finns inga färdiga riktlinjer på företaget för hur de lär upp personalen. Möjligheter till säljutbildningar finns, men används sällan. Respondent D beskriver det som en dålig policy och att många av de nyanställda i stället måste ta för sig själva. Respondent D har sedan tidigare pedagogisk utbildning och anser att policyn kring upplärning i samband med nyanställningar är något som respondenten tror är typiskt för bilbranschen. Det är även något som förekom i samband med dennes nyanställning och att det går att se skillnader i jämförelse till tidigare arbeten som bestod av ett mer omhändertagande. Inom bilbranschen krävs det ett större tålamod och att kunna ta för sig själv och respondenten berättar att det även förekommit på andra bilföretag i samband med tidigare anställningar.

Ja, men på mitt andra ställe tycker jag det var likadant, och jag vet inte om det är så i mer manliga branscher eftersom jag kommer från skolan. (Respondent D)

Respondent A och E beskriver ett liknande synsätt på självständighet vid nyanställning och att man i princip blir satt vid ett skrivbord och efter det ansvarar man själv för sitt lärande. När man är nyanställd blir man tilldelad sitt bilmärke och det finns mycket att läsa på om, men det får ske i takt med det dagliga arbetet. Samtidigt blir man inte lämnad helt eftersom att det finns andra säljare i hallen som hjälper till, men det finns ingen uttalad mentor som ska hjälpa i början av anställningen. Vidare menar respondent E att alla säljare har mycket att göra så en upplärning är svår att få till och även svårt att ha en mentor på grund av tidsbrist. Dock hindrar det inte att man som nyanställd kan fråga sina kolleger, för då får man alltid hjälp. Respondenten menar att själva grundtanken är att det ska finnas tid för nyanställda att ha en slags mentor och upplärning, men i och med att företaget är stort krävs det omsättning för att kunna gå runt. Det kräver effektivisering och att all möjlig tid läggs på försäljning.

... man blir ju satt vid ett skrivbord i princip och sedan får man lära sig själv. Fast då finns ju vi andra säljare där och hjälper till, så vi har ju ingen utledd mentor som ska lära upp och hålla på sådär, men eftersom det är en ny på X och jag sitter där så faller det sig naturligt att det är jag som hjälper till. Sedan kommer det någon på X, då är det väl någon från X som hjälper till där, men det är väl ändå huvudmärket som man ska ha koll på. (Respondent A)

Respondent B har arbetat inom företaget i två månader vilket gör att denne är relativt nyanställd. Respondenten menar att det i samband med sin nyanställning fanns ett stöd eftersom det

anställdes tre stycken på samma gång och respondenten uppfattade det som att de togs dit en mentor från en annan enhet inom företaget som ett stöd. Mentorn finns där för att kunna hjälpa alla de nyanställda vid behov. Personen som togs till enheten för att hjälpa de nyanställda menar respondent B har funnits där som en guide och kan hjälpa till med allt möjligt. Det kan till exempel handla om hur saker går till inom företaget. Respondent C är ytterligare en av de tre som anställdes relativt nyligen och har arbetat endast tre och en halv vecka. Respondenten berättar att det i samband med sin nyanställning har funnits ett stöd i form av samma mentor som respondent B också nämnde att företaget har tagit dit. Även respondent C menar att personen har varit till hjälp med det mesta och hjälper till vid behov. Trots att en slags mentor finns tillgänglig beskriver respondenten hur arbetet är väldigt självständigt och att man i slutändan arbetar för sig själv och inte hela företaget. En bilaffär påverkar ens eget resultat i slutet av månaden, vilket gör att det kräver ett eget ansvar i sin försäljning.

Jag tror i och med att vi blev så många nya, så tog dem väl hit mentorn antar jag, som jag har förstått det just för att kunna hjälpa oss. Annars har personen suttit i X på X där, men sedan blev vi tre nya säljare samtidigt så då har personen fått komma hit just för att kunna hjälpa. (Respondent B)

Respondent G och F visar på att det finns ett liknande sätt att överföra kunskap i samband med nyanställningar som de resterande respondenterna beskriver ovan. I samband med sin nyanställning tilldelades de inte någon mentor eller fick specifik utbildning. Det föll mer naturligt i och med att respondenterna arbetet med bilar tidigare. I samband med respondent G nyanställningar på tidigare arbeten inom en annan bransch förekom det mer att gå dubbelt och att lära sig från grunden, inte att kastas in i det på samma sätt. I stället får man fråga sina kolleger. Arbetet är väldigt självständigt i början och det krävs ett eget initiativtagande.

Det var ganska mycket såhär, att här har du ditt lösenord till datorn och här har du din mail och visitkort. Kör liksom. Så är det väl lite grann också man får väl bara slänga sig in i det och fråga när man behöver hjälp. Mycket att klara sig själv, att ta reda på den information man behöver. Det är inte så mycket vägvisning utan bara köra. (Respondent F)

7.2.3 Analys av autonomi

Resultatet visar att respondenterna upplever att arbetet är väldigt självständigt, men att det finns riktlinjer och ramar att hålla sig inom. Både respondent D och E berättar hur de arbetar självständigt, men att det finns en kontakt med säljchefen och riktlinjer som måste följas. Ledningen har en styrande roll som på ett sätt kontrollerar arbetet genom en *Normative control* enligt Alvesson och Kärremans (2001) modell *Model of managerial intervention*. Inom enheten kan vi finna det genom att alla säljare arbetar mot samma mål, att sälja bilar, och även fast tillvägagångssättet vid försäljning är relativt fritt finns det dock vissa normer hur arbetet ska utföras. I samband med att en affär avslutas finns tydliga riktlinjer där ledningen innehar en mer styrande roll eftersom de måste skriva under varje affär. Respondent E berättar till exempel hur arbetet är relativt fritt och det finns ett eget styrande över sitt arbete. Samtidigt krävs en större kontakt med ledningen eftersom respondenten säljer dyrare bilmärken som gör att ledningen har möjlighet att vidta åtgärder i arbetet i till exempel samband med bytesbilar.

En av Davenport och Prusaks (1998) faktorer som bromsar överföring av kunskap handlar om brist på tid som enligt respondent E är anledningen till att upplärningen av nyanställda ser ut som den gör. Respondent F menar att de delar med sig av kunskap till nyanställda så gott de hinner med och genom det resultat vi har fått fram kan vi se att upplärningen främst baseras på att de nyanställda ska ta egna initiativ och ansvar för sin egen kunskap. I och med att företaget och de anställda behöver omsättning för att gå runt läggs allt fokus på försäljning i stället för att ge de anställda en ordentlig upplärning. Enligt respondent E är grundtanken att nyanställda ska ha en mentor och få gå dubbelt med en medarbetare, men att detta sällan sker. Davenport och Prusak (1998) pekar på att mentorskap är ett sätt som organisationer kan använda sig av för att överföra kunskap från nyckelpersoner inom organisationen till nyanställda. För respondent B, C och G, som nyligen anställdes, tog företaget in en uttalad mentor från en annan enhet som stöd för de nyanställda vilket främjar överföringen av kunskap. Denna åtgärd gjordes för att det blev hög personalomsättning på väldigt kort tid och vad vi har förstått det som hör alltså inte handlingen till vanligheten. I och med att det uttalade mentorskapet inte hör till vanligheterna kan vi anta att överföring av kunskap för de övriga anställda har haft mindre grad av viskositet i enlighet med Davenport och Prusaks (1998) teori om kunskapsöverföring. De menar på att hur överföring av kunskap sker påverkar hur rik kunskapens viskositet är och att mentorskap leder till att kunskapen är rik på viskositet i och med att det sker över tid. En andra faktor som kan bromsa överföring av kunskap handlar om intolerans för att be om hjälp enligt Davenport och Prusak (1998). Denna faktor är dock inte ett problem på företaget vid nyanställningar i och med att de anställda gärna hjälper varandra vid behov. Det ligger dock på den nyanställdes ansvar att fråga om hjälp, för som respondent G uttrycker det är det ingen som kommer fram och frågar en nyanställd om de behöver hjälp på grund av tidsbrist.

En anledning till att upplärningen av nyanställda ser ut som den gör kan vara att många av de anställda redan har erfarenhet från försäljning och inte behöver någon omfattande upplärning. Respondent G, som har arbetat i tre månader, menar att upplärningen föll sig naturligt i och med tidigare erfarenheter med bilförsäljning och det specifika bilmärket. Denna erfarenhet är möjlig att koppla till Rolfs (1995) kategorisering av tyst kunskap. Rolf (1995) menar att tidigare erfarenheter och förmågor utgör en tyst kunskapsbakgrund och att denna bakgrund ligger till grund för individens handlande och inhämtande av ny kunskap. Alla förutom två respondenter har tidigare erfarenhet från arbete med försäljning innan de började på enheten, vilket gör att de redan har en tyst kunskapsbakgrund. Den tysta kunskapsbakgrunden kan alltså göra att respondenterna inte behöver en omfattande upplärning i och med deras erfarenheter. Upplärningens upplägg verkar fungera bra för dem som har tidigare arbetserfarenhet från försäljning, men respondent D, som inte hade arbetat med försäljning tidigare vid nyanställningen, menar att upplärningen är bristfällig.

7.3 Samverkan

Med utgångspunkten i vad som utgör överföring av kunskap frågade vi respondenterna hur de anser att samarbetet fungerar. Genom intervjuerna växte samverkan fram som en förutsättning för överföring av kunskap. För att mer specifikt ta reda på hur överföringen går till mellan de anställda frågade vi hur väl de anser att gruppen samarbetar, om det finns en uppmuntran från ledningen att samarbeta och om till exempel provision är något som påverkar om de vill dela med sig av sin kunskap.

7.3.1 Gruppens samverkan

Respondent G beskriver att det blir en svår situation där säljarna arbetar mycket individuellt, men samtidigt vill ta och tar de hjälp av varandra. Respondenten har själv hållit på med lagidrott tidigare vilket är en anledningen till att respondenten anser att det är viktigt med en relation till sina kolleger. Varje säljare ansvarar för sitt eget resultat, men det finns inget hinder som gör att de hjälper varandra. Möjligheter till att samarbete finns, men i och med att arbetet i sig är självständigt blir det svårt att tvinga på ett samarbete som inte är nödvändigt eller inte ger något positivt för företaget. Det som ger mest kunskap är att prata med kollegerna för att de möjligen har någon annan information att dela med sig av.

Vi har ett väldigt bra samarbete, det har vi. Det blir ju lite klivet, det är ju samtidigt att vi måste ta hjälp och hjälp varandra samtidigt som vi någonstans lite grann har en konkurrenssituation. De handlar om att hitta en bra balans i det och ha en bra relation.
(Respondent G)

Respondent D menar att samarbetet mellan säljarna är något som fungerar bra och att de hjälper varandra med leveranser. Även om man skulle sälja ett bilmärke utöver sitt egna kan man alltid ha kontakt med personen som är huvudansvarig på det bilmärket. Respondent F menar i likhet till respondent D att fråga sina kolleger är något som sker först och främst om det behövs hjälp eftersom det framförallt går snabbast på det sättet att ta reda på information. De kompletterar även varandra väldigt bra och alla har kunskap om olika saker, till exempel skyltning och inbytesbilar. Det gör att respondent F sällan vänder sig till säljchefen vid frågor, i första hand sker kontakten med en kollega. Respondent A för ett liknande resonemang och berättar att om det inte finns tillräckligt med tid att utföra något så hjälper de varandra, till exempel med leveranser. De hjälper även varandra om en kollega behöver hjälp med ett sälj. Har man frågor om någon annans bilmärke är det inte någon som blir sur för att man säljer varandras bilar, utan de utför ett slags kunskapsutbyte i stället.

Det tycker jag funkar bra, man hjälper varandra med leveranser, om jag säljer ett annat märke som jag inte kan lika bra som bilmärke X så kan jag prata med den som är huvudansvarig där, personen hjälper mig med kunskap om vad denne kan och visar mig.
(Respondent D)

Respondent B berättar att det finns flera olika sätt att ta reda på information och beroende på vad det gäller spelar det in i vem man frågar. Respondenten beskriver att de har ett bra samarbete med varandra, men att man försöker ta reda på saker själv. Det finns många olika vägar att ta reda på information, till exempel genom att ringa en ansvarig för bilmärket. Det är bättre att fråga om hjälp vid behov eftersom att alla hjälper till.

Man kan ju ta reda på information på så många olika sätt, det beror lite på vad det gäller, men antingen hör jag ju av mig om det nu gäller X och det är något ingen här vet så ringer man ju Y som personen heter som är ansvarig på X, personen sitter på själva märket och det har inget med X egentligen att göra. (Respondent B)

Respondent E för ett avvikande resonemang kring hur samarbetet med sina kolleger går till. Respondenten beskriver hur samarbetet är bra trots att det har varit mycket personalomsättningar och det är många nya som arbetar just nu, men mycket av respondentens arbete är tidskrävande

vilket gör arbetet mer individuellt. Skulle respondenten dock behöva sälja en bil utöver sittbilmärken finns det inga problem i att gå in till den ansvariga på det aktuella bilmärket. Relationerna mellan säljarna är bra och de hjälper varandra. Det inte finns några murar mellan de anställda och att man hellre tar en kaffe med en kollega för ofta finns inte tiden för säljare att hjälpa, då kan man passa på att prata i samband med en fikapaus.

7.3.2 Uppmuntran från ledningen

Respondent G och H uppfattar att det inte finns en uttalad vilja från ledningen att de anställda ska samarbeta. Samtidigt menar de att det är underförstått och att man bör samarbeta. Det råder en trevlig och bra stämning mellan de anställda, även med dem som arbetar på verkstaden och reservdelar. Möjligheten för säljarna att sälja samtliga bilmärken menar respondenten är något som skapar en möjlighet till samverkan. Respondent H berättar vidare att det i slutändan gynnar en själv eftersom man även får hjälp tillbaka. Självt sitter respondenten avsides från de andra i hallen, men det är svårt att sitta still ibland vilket gör att man ofta är ute och rör på sig.

Uppmuntran och uppmuntran, men så är det ju. Det ska man göra, så är det. Det ska du göra annars är du nog fel ute. Dock är det inte så att vi pratar om det ordagrant.
(Respondent H)

Vidare beskriver respondent E att det finns en slags uppmuntran från ledningen att de ska samarbeta. Respondenten berättar hur ledningen arbetar med att företaget blir som ett varuhus med alla bilmärken i samma hall. Det gör att alla ska kunna sälja allting och kunna det mesta. Det i sig menar respondenten är en slags uppmuntran till samarbete, men i och med att alla har tilldelats sitt bilmärke krävs det att det finns en kvalitet på det som görs och kunnande inom sitt bilmärke. Respondenten lämnar hellre över till en person som kan något om man får en fråga som inte kan besvaras eftersom det är bättre att fråga någon som har större kunskap, men det är något som respondenten påpekar inte är något som ledningen uppmuntrar till eftersom du bör slutföra din egen affär. Respondent A menar att säljarna inte samarbetar så mycket överhuvudtaget om man arbetar på olika bilmärken. Respondenten menar att detta beror på att de har olika saker att göra i det dagliga arbetet och att det påverkar. Vidare förklarar respondenten att ledningen inte uppmuntrar dem till att samarbeta uttalat men att det ändå sker i den mån som krävs.

7.3.3 Provision

Då företaget arbetar med bilförsäljning förekommer provision i det dagliga arbetet. I och med att det är något som påverkas av hur du som individ säljer hade vi det som utgångspunkt för att ta reda på om det påverkar viljan att överföra kunskap till sina kolleger. För att få reda på om provisionen påverkar om man vill dela kunskap ställde vi frågan om respondenterna upplevde om det är något som påverkar om de vill dela med sig av sin kunskap. Respondent E beskriver att provisionen inte är något som påverkar om man vill dela med sig av kunskap. Respondenten menar man trots provisionen ska arbeta med varandra och att bygga upp en mur kommer bara att påverka en själv i slutändan. Samtidigt berättar respondent E hur det är svårt att lägga ner tid på att lära eller hjälpa sina kolleger på grund av tapp i sin egen försäljning.

... vi behöver omsättning så att man inte har tid att lägga eller vid sidan om att lära upp någon tre dagar sen då tappar man sin egen försäljning och det är mina egna pengar så att.
(Respondent E)

Respondent D instämmer till viss del i det som respondent E nämner där det inte alls finns något som egentligen skulle påverka. Säljarnas arbete går ut på att det tillkommer provision, men upplever inte att det är något som skapar en osund arbetsmiljö.

Nej, så känner jag inte alls, det bjussar jag på. För det är det jag menar, vi har ju sådan lön, men jag upplever inte att vi missunnar varandra eller tävlar.
(Respondent D)

Vidare berättar respondent B att det inte finns något som skulle kunna påverka samarbetet med sina kolleger. Om det kommer in en kund som en annan kollega har hjälpt brukar de säga till personen som ansvarat för säljet från början. Det förekommer inte konkurrens att man stjälar varandras kunder och dessutom hjälper de varandra mycket och har en vänlig jargong. Respondent F förklarar att det kan vara osjysst, men att det har förekommit att respondenten inte delat med sig av allt. Det är en tävling på grund av att de arbetar med försäljning och ibland gynnar något en person lite för mycket och tidsbrist är något som kan hindra att respondenten hjälper en kollega i största möjliga mån. Det här resonemanget är något som hålls med av respondent C som menar att arbetet trots allt är mycket individuellt och det påverkar ens sälj. Respondenten frågar hellre en kollega än att ta reda på saker själv, men att provisionen samtidigt minskar viljan att dela med sig av kunskap eftersom man säljer inte en bil tillsammans, utan man säljer en bil själv.

Det kanske kan vara till exempel när man har ganska mycket själv att göra, stressigt. Att det kommer någon och frågar någonting och man kanske kan hjälpa den personen mer så att denne lyckas sälja den där bilen till exempel, men jag har så mycket själv och då kanske man inte lägger ner all tid för att hjälpa den personen fullt ut.
(Respondent F)

Vi frågade hur respondenterna anser att veckomötet hjälper dem i det dagliga arbetet. Respondent A beskriver att det ger en sammanställning av hur det går för företaget och kunskap om kampanjer hos andra bilmärken utöver sitt eget. Trots att det sker mycket upprepningar är det värdefullt. Respondent B och H anser i likhet med respondent A att veckomötet är bra. Under möten är det bland annat kampanjinformation som säljarna får ta del av och det blir som en slags samlingspunkt för de anställda där möjlighet till ventilerings finns.

Till skillnad från respondent A, B och H menar respondent E att veckomötet inte något. Stundtals kan det vara bra men att det tar tid från det andra arbetet eftersom säljarna behöver sitta en timme en dag i veckan och lyssna på repetitioner och höra på försäljningssiffror som respondenten menar finns på det interna intranätet. Vidare påpekar respondenten att det inte finns någon personlig vinning med mötena. Det skulle vara bättre med ett möte en gång i månaden samt att respondenten får ta del av mycket information när man pratar med sina kolleger.

7.3.4 Analys av samverkan

Resultatet visar att arbetet på företaget är självständigt, men att det samtidigt förekommer en samverkan mellan de anställda. De hjälper varandra när det behövs och försöker att samarbeta i största möjliga mån trots att arbetet är mycket individuellt. Kunskapsöverföring sker hela tiden inom en organisation genom att kunskap presenteras för mottagaren och sedan absorberas som exempelvis kan ske över en fika med en kollega (Davenport & Prusak, 1998).

Kunskapsöverföring är något som kan ses i resonemanget som respondent E för. Respondenten menar att mycket hålls för sig själv, men att man föredrar att ta en kaffe med en kollega för att få svar på frågor. Både respondent H och G visar på liknande synsätt där informella möten och social interaktion genom en fika eller gå runt i hallen är viktigt för deras kunskap och något som de föredrar. Genom vårt resultat ger det då stöd i Davenport och Prusak (1998) teori om kunskapsöverföring där överföringen kan ske i alla situationer som innefattar kommunikation och social interaktion. En parallell kan även dras till att överföring av kunskap ofta är lokal, vilket innebär att det ofta är den person som är närmast till hands som hjälper till i stället för den som är bäst lämpad (Davenport & Prusak, 1998). Både respondent D och F menar att de framför allt går till en kollega om de behöver hjälp eftersom att de kompletterar varandra med olika typer av kunskap. Respondent B menar att man frågar en kollega först innan man ringer den ansvariga för bilmärket X. Den ansvariga har i sin tur förmodligen mest kunskap om något, men trots det frågar respondenten hellre en kollega som finns i närheten. Vidare kan respondenternas förhållningssätt kopplas till de kulturella faktorernas hämmande effekt inom kunskapsöverföring enligt Davenport och Prusak (1998). Det kan dock förhindras genom att bygga upp bra relationer med hjälp av sociala interaktioner. Genom att respondenterna jobbar i hallen tillsammans, inte på olika rum och frågar varandra vid behov skapas sociala interaktioner där de möts ansikte mot ansikte. Här kan en parallell dras till Alvesson och Kärremans (2001) modell där ledningen har skapat en miljö som uppmuntrar till överföring av kunskap. Eftersom det är en stor hall och alla får sälja samtliga bilmärken skapas en kultur där säljarna ska hjälpa varandra enligt *Normative control* och där säljarna vet vilken identitet de har (vilken position inom bilmärket). Vidare ger varuhuskänslan möjlighet till ökat samarbete och assistans till varandra. Även *Community* är betydelsefull eftersom det är en arbetsmiljö som ger den tysta kunskapen möjlighet att bli språklig och gynnar organisationen med uppmuntran till kunskapsutbyte när alla får sälja varje bilmärke.

Enligt Davenport och Prusak (1998) är formella möten där tid och plats är bestämt en viktig faktor som främjar kunskapsöverföringen mellan medarbetarna och inom organisationen. Respondenterna A, B och H uttrycker att veckomötet genererar värde och att det är en bra samlingspunkt där de får översikt över hur det går för företaget. De menar att veckomötena är en plats där de kan utbyta kunskaper och ventilerar saker och ting tillsammans. Vidare är veckomötet kopplat till Alvesson och Kärremans (2001) modell och *Normative control*. Ledningen har en större roll när det kommer till kunskapsutbytet som sker under veckomötet än vad de har vid de övriga informella möten som sker varje dag mellan medarbetarna. Det är möjligt att se veckomötet som en strategi för kunskapsöverföring från chefernas håll i och med att det är dem som ansvarar för mötet.

Provisionens betydelse för överföring av kunskap är intressant eftersom Jonsson (2012) menar att en unik kunskap kan gör att man inte vill dela med sig om det inte är en fördel för en själv. Det är viktigt att det finns något som sporrar individen till att dela med sig av sin kunskap. Bland respondenterna råder det delade meningar om hur provisionen påverkar samarbetet. Respondent E och D menar att det inte påverkar samarbete, medan respondent F och C menar att det påverkar viljan att överföra kunskap. Davenport och Prusak (1998) menar att man inom en organisation bör belöna ett samarbete mellan anställda för att öka överföringen av kunskap. Inom företaget kan vi se att det inte finns någon belöning för samarbete, snarare tvärtom eftersom provision förekommer vilket kan vara något som påverkar viljan att dela med sig av kunskap.

7.4 Dokumentation

På företaget finns två olika intranät som respondenterna kan använda i sitt dagliga arbete. Respektive bilmärke har egna externa intranät och företaget har ett eget internt intranät som rör frågor om enheten och företaget. I samband med första mötet med säljchefen fick vi veta att det existerar både ett internt och externa intranät som gjorde att vi använde dem som utgångspunkt i intervjuerna. Vi frågade respondenterna hur deras användning av intranäten ser ut i det dagliga arbetet och vilka svagheter respektive styrkor de upplevde med intranäten. Ur intervjuerna växte kategorin dokumentation fram som en förutsättning för hantering och överföring av kunskap.

7.4.1 Användning av intranät

Respondent G berättar att information om lagerlistor, prislistor, kampanjer och annat som rör företaget finns på det interna intranätet. Vissa kunder vill ha bilar i specifika utföranden så som en viss färg eller en specifik motor och då är det interna intranätets lagerlista användbart menar respondent G. Respektive bilmärkes externa intranät bidrar med fördjupad kunskap om märket och specifikationer för de olika bilmodellerna som finns enligt respondent G. Respondent H pekar på att det externa och det interna intranätet är lika, men att de bidrar med lite olika kunskaper och information. Respondent H är den som varit på företaget längst och har varit med om många förändringar i informationsflödet på företaget. Förut gick allt via brev men nu läggs samma information kontinuerligt upp på det interna intranätet. Respondenten menar att det interna intranätet är värdefullt då det ger en översikt över viktig information.

Respondent A berättar att det interna intranätet bidrar med kunskap om allt möjligt. Information från enhetens veckomöte läggs bland annat upp på intranätet vilket respondenten upplever är bra. I likhet med ovan nämnda respondenter menar även respondent A att det externa intranätet är användbart för att ta del av specifikationer om bilar eller för att kontakta bilmärkets fabrik.

Jag menar, allt finns på intranätet så det används dagligen och flitigt.
(Respondent A)

Respondent D berättar att köpeavtal som används i avslutandet av en affär och information om hur en offert ska se ut går att finna på det interna intranätet. Respondent F menar att information om modeller och framtida modeller finns på intranäten och att de kan vara till hjälp vid säljsituationer om en kund vill veta någonting som inte går att ha i huvudet. Respondent B använder intranäten varje dag och att de är nödvändiga för att det dagliga arbetet ska fungera i och med att all information finns där. Alla respondenter förutom en uppger att de använder intranäten varje dag och att det interna intranätet främst används för lagerlistor och sådant som rör företaget medan de externa intranäten bland annat bidrar med mer kunskap om bilmodeller.

Respondent E säljer de exklusiva bilmärkena och är den respondent som inte använder intranäten lika frekvent som de resterande respondenterna. Respondent E berättar att de bilmärkena säkert har egna externa intranät någonstans, men att det inte är någonting som användas. Som tidigare nämnt tar en bilaffär ofta längre tid för respondent E än för de andra säljarna och information och kunskap kan respondenten få från ansvariga för bilmärkena genom telefonkontakt. Finns det någon annan viktig information som säljare för dessa märken måste ta del av skickas det ut via mail. Respondent E använder med andra ord väldigt sällan intranäten, men pekar på att det interna intranätet kan vara till hjälp vid personalförändringar och om man vill veta något som

står i Personalhandboken som finns i det interna intranätet. Det interna intranätet är också till hjälp om respondent E ska sälja en bil från ett annat bilmärke och vill veta vilka bilar som finns i lager.

Jag själv använder intranätet väldigt sällan. Jag är ganska fristående när det gäller mitt märke eftersom vi bara är 8 stycken som säljer det i Sverige. Vi har telefonkontakt i stället. Jämföra man då med bilmärke X och bilmärke X, som finns på de flesta anläggningar, där det finns bra mycket mer bilar så är intranätet ett mer användbart och strukturerat system. Här känner alla och vet ungefär vad man har för bilar hemma, man ringer varandra. (Respondent E)

7.4.2 Intranätens svagheter

Vi frågade respondenterna vilka svagheter de upplevde med intranäten. Det gav oss en nyanserad bild av hur respondenterna anser att intranäten kan hjälpa dem och vilka brister som finns med intranäten. Respondent A beskriver svagheten med intranäten på det här sättet:

Svagheterna det är väl att även om det absolut mesta finns där så är det ju inte jag som väljer vilken information som läggs upp. Det har väl bara med att det finns olika som tycker att olika saker är viktiga. Om jag tycker någonting är jätteviktigt med till exempel bilmärke X så hittar jag bara information om bilmärke X. Det är jättebra för dem som sitter där vilket är en styrka, men svagheten är att det inte finns något för mig. Jag väljer inte vad som läggs upp och det är i princip det jag tycker är en svaghet med det. (Respondent A)

Respondent A uppger att det å ena sidan hade varit bra att ha möjlighet att själv kunna lägga upp saker på intranätet eftersom det inte alltid är anpassat efter bilmärket som respondenten säljer. Å andra sidan tycker respondent A att det är skönt att inte göra det då det är en sak mindre att behöva tänka på. Respondent D upplever att svagheterna med intranäten är att det tar mycket tid att söka i intranäten. Respondenten pekar dock på att det inte hade varit lättare att sitta och söka i en fysisk manual i stället utan att det snarare är en vana att söka i intranäten och att de finns till för att användas.

Enligt respondent B är intranätens största svaghet när det inte fungerar som det ska. När vi träffas ligger nätet nere och respondenten pekar på att det varken går att komma in på nätet eller företagets fjärrskrivbord vilket gör att det inte går att logga in och arbeta. Respondent B menar att det fortfarande är möjligt att sälja en bil, men att de är beroende av att intranäten ska fungera för att kunna slutföra ett bilköp. Det är på intranäten som säljverktygen och köpeavtalen finns och utan dem är det svårt att slutföra en affär. I likhet med respondent B pekar respondent G på att intranätens största svaghet är att funktionen faller om det inte fungerar. Respondenten berättar att de har haft problem med intranäten den senaste veckan och att de inte fungerar som de ska. En sådan enkel sak som att ringa en kund går inte att göra eftersom att alla kundens kontaktuppgifter finns i intranäten. I och med att respondent E inte använder sig av intranäten särskilt mycket upplever inte respondenten några svagheter med det, men tillägger att det förmodligen hade gått att peka på svagheter med systemet om det hade varit så att det hade använts flitigare i stället för telefon- och mailkontakten som respondent E främst använder sig av. Respondent F använder däremot intranäten flitigt och menar på att det interna intranätet släpar efter i uppdateringar ibland vad gäller prislistor och lagerstatus. Respondenten pekar på att intranätens främsta svaghet är de långsamma uppdateringarna.

... det är datorn som gäller när jag ska göra något sådant, så kommer jag in så blir det lite svårt. Såklart kan jag fortfarande sälja bil, men jag kan inte skriva ut avtalet.

(Respondent B)

Respondent H upplever intranäten som opersonliga och menar att det är en av svagheter. Förutom att systemet är opersonligt pekar respondenten på att det kan vara lätt att missa viktig information. Kontaktpersonerna för det bilmärke som respondent H främst säljer är dock duktiga på att skicka ut mail när det externa intranätet har uppdaterats, men respondenten pekar på att det är upp till den enskilde individen att faktiskt gå in och läsa uppdateringarna.

Det är nog lätt att missa information också. Nu är bilmärke X ganska duktiga på att lägga ut mail. Det kommer ett mail "Nu finns följande information på vårt intranät". Då kan man tänka "Det är intressant" och så kan man gå in och kolla. Är det inte intressant så kanske man inte går in och kollar i onödan, missförstå mig rätt. Man har mycket annat att göra också. (Respondent H)

7.4.3 Intranätets styrkor

Förutom att fråga respondenterna vilka svagheter de upplevde med intranäten ville vi veta vilka styrkor som respondenterna menar att intranäten har. Vidare frågade vi hur de anser att intranäten har hjälpt dem att utveckla kunskap. Enligt respondent A är intranäten till stor hjälp i det dagliga arbetet och styrkan med denna typ av dokumentation är att allt är samlat på ett och samma ställe. Hade allt kommit i pappersformat hade respondent A behövt spara och sortera det och fundera på var den viktiga informationen är vid behov, men genom intranäten finns allt tillgängligt genom några klick på datorn. Vidare pekar respondenten på att intranäten har varit till bra hjälp för att utveckla kunskap och att de underlättar arbetet.

Ja för då är det jag som ska hålla koll på ännu mer grejer själv, se till att spara viss information. Jag menar att där sparas det information som jag kanske inte ens ena stunden tänker på att jag behöver för att sedan ta fram det och då är det jätteviktigt. Så på så sätt så hjälper det mig att veta att behöver jag veta någonting så finns det ju på intranätet. (Respondent A)

Respondent B menar att intranäten gör kunskap och information lättillgängligt. Intranäten fyller lite olika syften och respondenten menar att det externa intranätets styrka är att det bidrar med kunskap om bilmärket. Det interna intranätet är lämpligt att använda sig av för att hålla sig uppdaterad om priser för bilar och tillbehör, men respondent B tillägger att det interna intranätet också är bra för alla säljvtal, kontaktuppgifter och information om företaget. Som tidigare nämnt använder sig respondent E inte av intranät på samma sätt som de andra respondenterna. Det interna intranätet var dock till hjälp när respondenten först började på företaget och skulle lära sig om rutiner och tillvägagångssätt för att slutföra ett köp bland annat.

Respondent F använder intranäten mer frekvent än vad respondent E gör och menar att styrkan med intranäten är att de är lättarbetade. Respondent F pekar på att det snabbt går att ta del av information genom att använda intranäten och att detta underlättar utvecklingen och anskaffandet av kunskap. I likhet med respondent B och F menar respondent D att intranätets styrkor är tillgängligheten. Respondenten behöver inte ringa eller kontakta någon annan för att ta reda på någonting eftersom samma information går att ta fram i intranäten. Respondent D upplever att

intranäten på ett sätt har gjort det lättare att utveckla och ta del av kunskaper och information, men att själva datoranvändningen är jobbig.

På ett sätt är det ju lättare, men jag tror att jag inte är lika "haj" med datorn som de andra så därför tycker jag det är lite jobbigt med den datoranvändningen.

(Respondent D)

Att intranäten gör kunskap och information lättillgängligt och är till hjälp för att utveckla kunskaper är ett återkommande svar på vilka styrkor som respondenterna upplever med intranäten och respondent G är inget undantag. Respondent G pekar på att det har blivit lättare att ta del av kunskaper därför att allt finns dokumenterat i intranäten idag jämfört med hur det var förut. I likhet med respondent D tycker respondent G att datoranvändningen är jobbig och att det inte alltid är lätt att hänga med i utvecklingen. Respondenten tillägger dock att intranäten och datoranvändningen är nödvändiga i dagens samhälle där tekniken snabbt går framåt och intranäten gör att information och kunskap snabbt kan spridas genom hela organisationen. Respondent H beskriver styrkorna med intranäten så här:

Styrkorna är att det är en databas. Där finns allting och nu pratar jag bara om bilmärke X, men det är likadant på vårt interna intranät. Där finns också allting, rubbet. Där finns personalhandboken om du vill veta om sjuka barn. Allt finns där så du kan bara söka. Fördelen är att det är som en stor bank där allting finns så det är bara att söka och leta.

(Respondent H)

Respondent H har arbetat på företaget länge och var den andra personen på företaget som fick en dator. Innan företaget hade datorer användes manuella lagerlistor och bilbeställningar faxades iväg, men nu går allt att göra genom ett enkelt klick enligt respondenten. Respondent H menar att det finns en länk med tusen sökvägar och att allt är samlat på ett och samma ställe i intranäten vilket är dess allra största styrka.

7.4.4 Analys av dokumentation

Enligt Jonsson (2012) är det viktigt för organisationer att fundera på hur hanteringen och överföringen av kunskap fungerar. Kunskapshanteringen kan yttra sig på olika sätt, men både Jonsson (2012) och Alvesson (2004) menar att dokumentation i form av IT-system och databaser är vanligt förekommande i hantering och överföring av kunskap. Med bakgrund i det kan vi se att de externa intranäten och det interna intranätet är viktiga för den undersökta enhetens hantering och överföring av kunskap. Jonsson (2012) pekar även på att valet av kommunikationskanal är en viktig del i kunskapshantering för att hjälpa kunskapsflödet inom organisationen. På enheten är det intranäten som är den kommunikationskanal som används mest frekvent. Från det resultat vi har fått fram kan vi se att alla förutom en respondent använder sig av intranäten dagligen och att det därmed är en förutsättning för enhetens hantering av kunskap. Vidare gör enhetens interna intranät och de externa intranäten att respondenterna och övriga säljare på enheten kan ta del av samma kunskap och att kunskapen snabbt kan spridas genom enheten och hela företaget vilket är en annan viktig aspekt av intranäten. Respondent B, F, G och H uttrycker att intranäten gör det lättare att utveckla kunskap och att de gör kunskap och information tillgängligt snabbt i och med att allt finns samlat på ett och samma ställe vilket är en av anledningarna till att organisationer använder sig av databaser och intranät enligt Alvesson (2004).

Vidare pekar Alvesson och Kärreman (2001) på att hantering av kunskap innefattar en rad hjälpmedel för att sprida kunskap och att IT-system, så som intranät, är ett av hjälpmedlen. Genom det resultat vi har fått fram är det möjligt att placera enhetens hantering av kunskap gällande intranäten främst i en kategori i Alvesson och Kärremans (2001) modell. I och med att företaget använder tekniska hjälpmedel i arbetet med att hantera och överföra kunskap är det möjligt att placera arbetet i kategorin *Extended library*. Kategorin handlar om att företaget använder sig av en central teknisk plattform och i detta fall kan den tekniska plattformen främst ses som enhetens interna intranät. Vidare innefattar *Extended library* till stor del att medarbetarna uppmuntras att kodifiera kunskap och upplevelser för att andra medarbetare ska kunna ta del av dem för att främja överföring av kunskap inom organisationen, men samtidigt har ledningen en relativt styrande roll i koordineringen och kodifieringen av kunskap (Alvesson & Kärreman, 2001). På företaget är det ledningen som väljer vad som ska finnas på det interna intranätet och inte de enskilda arbetarna vilket respondent A menar är en brist. I och med att företaget varken uppmuntrar eller ger medarbetarna möjlighet att själva kodifiera kunskaper kan företagets kunskaphantering endast till viss del placeras in i *Extended library*. Den typ av kodifiering som ledningen lägger upp på databasen kan vara till hjälp för anställda att söka information om något specifikt eller för nyanställda. Respondent G menar att intranäten har gjort det lättare att ta del av kunskap eftersom allt finns dokumenterat och respondent E menar att det interna intranätet har varit till stor hjälp för att lära sig alla rutiner i samband med en affär. I och med att ledningen inom *Extended library* främjar arbetet genom att ordna tekniska hjälpmedel och riktlinjer för att underlätta anställdas arbete kan vi dra en parallell till respondent H. Respondent H menar att intranäten har gjort allt mer tillgängligt vilket har gjort att de tekniska hjälpmedlen som de två olika intranäten innefattar har underlättat för de anställdas tillvägagångssätt i vissa situationer. Det jämfört med hur det var när respondenten började arbeta på företaget då allt skrevs manuellt.

7.5 Tillit

För att ta få veta hur relationen mellan de anställda såg ut frågade vi hur de går tillväga och till vem respondenterna vänder sig när de upplever att de inte har tillräckligt med kunskap. Vidare frågade vi om de anser att de har förstått vilken typ av kunskap som är viktig i ett visst sammanhang. Utifrån de svar vi gavs växte kategorin tillit fram som en förutsättning för överföring av kunskap. Tilliten handlar främst om att ha tillit till sina kolleger och att ha förtroende till sin egen förmåga.

7.5.1 Tillit till kolleger

Respondent G menar att det är självklart att kollegerna ställer upp när någon behöver hjälp, men att det är upp till var och en att faktiskt be om hjälp. Respondenten uttrycker det så här:

... att man inte är rädd att fråga dina kolleger för alla är väldigt duktiga och bussiga på att hjälpa till, men du måste fråga. Det är inte direkt så att man kommer fram och frågar någon "Behöver du hjälp med det här?" för det har vi inte riktigt tid med. Men däremot att hjälpa till när man får frågan, om man vänder på det, då har alla tid.
(Respondent G)

Respondent G söker gärna information och kunskap själv i första hand och vänder sig till en kollega i andra hand. Vid situationer då respondenten behöver vända sig till en kollega menar

respondent G att valet av kollega främst beror på vad saken handlar om och att valet faller på den som respondenten tror har bäst koll på ämnet i fråga. Resonemanget att fråga en kollega om hjälp är något som är utmärkande för alla respondenter och respondent B menar att det finns många olika tillvägagångssätt för att ta reda på kunskap. Mycket kunskap finns i huset och det alltid finns någon som har kunskap om det mesta enligt respondent B. Respondent D berättar att tilliten till kollegerna visar sig när de säljer bilar som inte faller under de märkena som respondenterna själva är ansvariga för. Respondenten menar att de litar på att den respondent som är märkesansvarig hjälper till och bidrar med kunskap om de ska sälja en bil som faller under någon annans märke. Respondent E utvecklar det resonemanget som respondent B förde om att mycket kunskap finns i huset och respondent E berättar om två kollegor som benämns som kunskapsbanken. De två kollegerna har arbetat länge på företaget och de har samlat på sig mycket kunskap om det mesta genom åren och respondent E menar att det känns tryggt att de finns i huset. Vidare pekar respondenten att kunskapen som de två kollegorna besitter är något som många andra respondenter bara nuddat vid och att det är dem som respondenten vänder sig till för att bolla och ventilera saker.

Som sagt var kunskapsbanken Y och Y är dem jag går och frågar. Våra försäljningschefer och vår chef har så mycket annat att ta i. Så att jag aldrig skulle gå och belasta dem med en sådan fråga utan då finns andra säljare som är betydligt bättre än våra chefer för dem kan, de jobbar med det varje dag, de där har för mycket annat att ta tag i. Annonsering och allt annat. De kan det, men det är bara ett irritationsmoment för dem om de ska sätta sig ner och förklara i fem minuter. Då kan man lika bara gå och ta en kaffe och få det förklarat för sig. Det är ju oftast inte större problem än att det tar fem minuter för en annan säljare att förklara. (Respondent E)

7.5.2 Tillit i det dagliga arbetet

Respondent H menar att man som säljare säljer in ett förtroende för sig själv till kolleger och kunder. Respondenten pekar på att kunskap är arbetslivserfarenhet och att tilliten till sin egen förmåga att överföra och dela kunskap till kollegerna växer med åren. Respondent H vände sig själv till dem som varit längst på företaget i samband med sin egen nyanställning och nu när respondenten själv är en av dem som har arbetat längst på företaget fungerar det på samma sätt och kolleger vänder sig till respondent H vid frågor. Respondent H tillägger att det är kul att dela med sig av sin kunskap till andra och ställer gärna mer än gärna upp om någon kollega behöver hjälp. Respondent D och G för ett liknande resonemang som respondent H och menar också att kunskap förvärvas genom erfarenhet. Respondent D och G menar att arbetslivserfarenheten spelar stor roll vid mötet med kunder och att erfarenheten gör att man känner mer förtroende för sin egen förmåga.

Ju längre du har jobbat med försäljning och kanske med försäljning av bilar, desto enklare blir det att träffa någon första gången, en kund. Det tar kortare tid för dig att försöka tratta ned vad det är för typ av bil som de vill ha och det är vad kundmötet går ut på väldigt mycket. Att ställa frågor för att försöka få en bild av vad det är för bil personen letar efter. Många vet precis, säger de i alla fall, sen kan ju det ändras över tid också när man pratar med dem. En del har ingen aning. De vill ha en ny bil.
(Respondent G)

Respondent E berättar att förståelsen vilka kunskaper som är viktiga i vissa sammanhang är något som sker efter tid. Respondenten pekar på att arbetssättet har ändrats från första dagen till idag och att tilliten till sin egen kunskap är betydligt bättre idag än vad den var i början. Vidare berättar respondent E att det inte endast handlar om att känna tillit till sig själv och sina kolleger utan att det är viktigt att inge ett förtroende till kunderna också. Respondenten menar att förmågan att skapa tillit hos kunderna främst handlar om personliga egenskaper och upplever att sådana förmågor är svåra att överföra till någon annan. Detta är ett resonemang som respondent A och H också för. De menar att det är viktigt att kunna prata med kunder på rätt sätt för att inge ett förtroende. Respondent H menar att det är viktigt att vara äkta för att skapa tillit till sig själv, kolleger och kunder.

Det är ju svårt att säga "coola ner, lugna ner dig, du inbringar ingen trygghet". Det är en personlig egenskap som gör att, som jag hoppas och som jag vet är bra för vissa kunder, men som kanske är värdelös för vissa andra.
(Respondent E)

7.5.3 Analys av tillit

Även fast mycket av arbetet på företaget är självständigt samverkar respondenterna och känner tillit till varandra. Tillit utgör en viktig förutsättning för kunskapsöverföring enligt Davenport och Prusak (1998) som menar att brist på tillit är en faktor som kan bromsa överföring av kunskap inom organisationen. I och med att respondenterna möts i hallen varje dag sker sociala interaktioner där de möts ansikte mot ansikte vilket Davenport och Prusak (1998) menar är centralt för att utveckla tillit. Författarna pekar på att tillit i organisationen skapas genom att medarbetarna uppmuntras till att ha goda relationer med varandra vilket respondenterna på företaget verkar ha. I resultatet har vi sett att respondenterna inte drar sig för att vända sig till en kollega om de behöver hjälp och vi uppfattar att respondenterna känner tillit till varandra i och med att de vet med sig att kollegerna hjälper till om de behöver det.

Vidare kan vi dra en parallell om tillit till Rolfs (1995) tre kategorier om tyst kunskap. Den första kategorin beskriver de färdigheter som en individ fått genom erfarenheter och som är möjlig att koppla till respondent D, G och H resonemang om att kunskap är arbetslivserfarenhet. Vidare handlar den första kategorin om mentorskapsförhållanden och att individer kan förvärva kunskap just genom mentorskap vilket till viss del är möjligt att koppla till det resonemanget respondent H för om att andra respondenter vänder sig till respondent H om de behöver hjälp i och med den långa arbetslivserfarenheten respondent H besitter vilket kan ses som ett slags informellt mentorskapsförhållande. Vidare kan vi se att den tysta kunskapens andra kategori om kunskapens innehåll kan appliceras på studiens resultat. När vi utvecklar vad vi kan se från första kategorin utifrån resultatet kan vi koppla det till den tysta kunskapens andra kategori, kunskapens innehåll, som innefattar förmågor och färdigheter. Vi kan bland annat se det i resonemanget som respondent E för om att förståelsen för vilka kunskaper som är viktiga i vissa sammanhang är något som har skett över tid. Förmågan att veta vilka kunskaper som är viktiga i vissa sammanhang är med andra ord något som anskaffas genom erfarenhet. Vidare menar respondent E att tilliten till sin egen kunskap är markant bättre idag än vad den var i början och att personliga egenskaper är svåra att överföra till någon annan. Tilliten till sin egen kunskap och de personliga färdigheterna är förmågor i enlighet med den andra kategorin och det som individen vet och kan. Respondent A och H menar också att de har egenskaper som säljare som gör att de

känner en tillit till sig själv, men även inger ett förtroende för kolleger samt kunder vilket är en annan förmåga som kan kopplas till kunskapens innehåll.

Rolfs (1995) tredje kategori om tyst kunskap handlar om kunskapens funktion. Kunskapens funktion är summan av de tidigare nämnda kategorierna och utgör en tyst kunskapsbakgrund som är grunden för vårt handlande och inhämtande av ny kunskap. I vårt resultat kan vi se att tidigare erfarenheter och personliga färdigheter är viktiga för respondenterna i deras roll som säljare. Det gör att vi kan dra en parallell till den tysta kunskapens tredje kategori som enligt Rolf (1995) grundar sig i just erfarenheter och färdigheter. De tidigare nämnda kopplingarna mellan resultatet och teorin i fråga om den tysta kunskapens uppkomst och innehåll är förutsättningar för respondenternas inhämtande av nya kunskaper, i deras roll som säljare och för tilliten som respondenterna visar för sig själv och varandra.

8. Resultatdiskussion

I följande avsnitt presenteras och diskuteras de slutsatser och olika förslag till förbättring som har framkommit under studiens gång. Med utgångspunkt i uppsatsens frågeställningar besvaras dem i avsnittet. Slutligen presenteras uppsatsens slutsatser, studiens vetenskapliga bidrag och förslag på framtida forskning.

Under studien har vi fått en tydlig uppfattning vad som utgör hantering och överföring av kunskap på enheten och vilka förutsättningar och hinder som finns för att hantera och överföra kunskap. Därmed anser vi att studien har besvarat våra frågeställningar och att syftet är uppfyllt. Genom resultatet kan vi se att det finns både medvetna och omedvetna strukturer för hantering och överföring av kunskap genom intranäten och varuhuskänslan.

8.1 Vad utgör *hantering* av kunskap?

Hanteringen av kunskap utgörs främst genom de två intranät som enheten och hela företaget använder. Samtliga respondenter förutom en menade att intranäten är något som används dagligen och pekar på att det är värdefullt eftersom all kunskap finns samlad på ett ställe. Intranäten är företagets centrala tekniska plattform där viktiga delar som är nödvändiga för att det dagliga arbetet ska fungera finns. Alvesson (2004) menar att organisationer blir mindre sårbara om det finns en tydlig hantering av kunskap genom till exempel dokumentation eftersom det går att kodifiera all kunskap som man sedan kan gå tillbaka till. Enheten i företaget har valt att kodifiera all kunskap som används i de existerande intranäten vilket då gör dem mindre sårbara. I och med att enheten i företaget har valt att kodifiera all kunskap pekar det på en medveten struktur för att hantera kunskap som underlättar arbetet för säljarna tack vare att all information finns samlad och kodifierat på ett och samma ställe.

8.2 Vilka förutsättningar och hinder finns för att *hantera* kunskap?

Vi kan se att intranäten är den typ av dokumentation som är en förutsättning för hantering av kunskap på enheten och att intranäten har stor betydelse för hur det dagliga arbetet fortgår. Mycket av hanteringen sker genom att ledningen styr dokumentationen. Denna typ av hantering upplever vi vara en förutsättning för det självständiga arbetet på enheten. Resultatet visar att respondenterna klarade sig mycket själva redan tidigt i anställningen tack vare intranäten. Vi kan även anta att intranäten skapar en slags sammanhållning eftersom att alla använder samma

system. Eftersom vi vet att intranäten är den huvudsakliga hanteringen kan vi se att det sker en överföring av den språkliga kunskapen genom intranäten (Davenport & Prusak, 1998). Intranäten har gjort det lättare att hantera kunskap och är en förutsättning för smidigare arbete och att kunna kontrollera kunskapen.

Att inte använda någon typ av hantering kan göra företaget sårbart då mycket kunskap kan gå förlorad (Alvesson, 2004). Trots att företaget använder intranät vid hantering av kunskap ser vi en viss problematik i att ha intranät eftersom att användning av dem kan skapa ett hinder som gör att enheten förlorar värdefull arbetstid när intranäten inte fungerar på grund av tekniska problem. Det är det enda hindret som vi ser i enhetens hantering av kunskap. Sammanfattningsvis kan vi se att det ovan diskuterade resultatet visar på en god hantering av kunskap hos enheten där det finns tydliga riktlinjer och en koordinerande ledning. Samtidigt förutsätter det som utgör hanteringen av kunskap den autonomi som präglar arbetet och dokumentationen inom enheten.

8.3 Vad utgör överföring av kunskap?

Överföring av kunskap utgörs genom intranäten och den sociala interaktionen mellan säljarna. Vi har fått uppfattningen att säljarna upplever intranäten som en bra källa till kunskap i och med att allt finns samlat på ett och samma ställe och det är även något som används i det dagliga arbetet. En viktig del i överföringen av kunskap är den sociala interaktionen som utgörs av att arbetsmiljön är skapad som ett varuhus där samtliga säljare får sälja alla bilar. Vi menar att varuhuskänslan är en omedveten struktur som möjligen är skapad ur ett perspektiv som ska förbättra kundservicen snarare än med fokus på att möjliggöra överföring av kunskap mellan medarbetarna. Relationerna mellan de anställda stärks genom den sociala interaktionen då de bygger upp ett förtroende för varandra och i resultatet kan vi se att det utgör en stor del i hur kunskap överförs.

8.4 Vilka förutsättningar och hinder finns för att överföra kunskap?

Vi har funnit att dokumentation, samverkan och tillit mellan respondenterna är viktiga förutsättningar för att överföringen av kunskap ska ske på enheten. Överföringen av kunskap utgörs till största del av att de anställda träffas i hallen och samverkar. På så vis ges de tillfälle att mötas ansikte mot ansikte vilket är en viktig del vid utbyte och överföring av kunskap och för att skapa tillit (Davenport & Prusak, 1998). Vi har noterat att det för tillfället inte finns någon uttalad uppmaning från ledningen att säljarna ska samverka, men att de gör det ändå. Genom resultatet kan vi se att säljarna är väldigt bra på att själva ta initiativ till att samverka med varandra och att överföringen av kunskap främst sker i den interaktionen utöver användningen av intranäten. Vidare har vi funnit att respondenterna gärna vänder sig till en kollega om de behöver veta någonting. Detta beror främst på att det går snabbast att fråga en kollega, men samtidigt frågar vi oss själva om det kan bero på att kollegerna besitter kunskaper som inte går att finna i intranäten? Som tidigare nämnt är det ledningen som styr över vilken kunskap som läggs upp på intranätet och inte säljarna. Detta kan ses som en brist i frågan om företagets arbete med överföring av kunskap och vi menar att förlusten av säljarnas personliga kunskaper skulle kunna minskas om de har möjlighet att själva kodifiera sin kunskap på intranäten genom att alla andra säljare kan ta del av allas kunskap.

Ytterligare något som vi upplever påverkar överföringen av kunskap är att de anställda arbetar på provision. Från resultatet kan vi se att provisionen inte är ett hinder för att de anställda ska vilja

delar med sig av kunskap, men vi menar att provision kan skapa en konkurrenssituation som kan påverka viljan att överföra värdefull kunskap till andra. Vi uppfattar det som att provisionen förmodligen är något som skapar mer konkurrens än vad respondenterna menade att det gör. Vidare kan vi se en viss problematik i att säljarnas arbete präglas av autonomi gällande överföring av kunskap. Vi anser att autonomi är en faktor som kan hämma överföringen och menar att överföringen av kunskap skulle kunna förbättras avsevärt genom mer interaktion och samverkan mellan säljarna, med mer inslag av *Community* enligt Alvesson och Kärreman (2001). För att överföring av kunskap ska ske måste det finnas minst två parter; en som kommunicerar och överför kunskapen och en part som absorberar den (Jonsson, 2012; Davenport & Prusak, 1998). Vilket gör att ett arbete som präglas av autonomi är ett hinder för överföring av kunskap. I och med att arbetet på enheten till stor del genomsyras av autonomi sker inte överföringen av kunskap i lika hög utsträckning som det skulle kunna göra. När säljarna arbetar själva är det intranäten som utgör främsta källan till kunskap, men den har sina begränsningar i och med att det bara finns en viss mängd kunskap och information där.

Upplärning är inte något som företaget lägger vikt på för att överföra kunskap. Det verkar som att tanken är att nyanställda ska ha en slags mentor vid sin sida för att lära sig, men detta förekommer inte i så stor utsträckning. Då det anställdes många nya på företaget samtidigt tog enheten dit en coach som stöd för de nyanställda. I och med att Davenport och Prusak (2008) menar att ett slags mentorskap är ett sätt att överföra kunskap, kan vi trots att de nyligen tagit dit en coach för de tre nyanställda se att det inte är en situation som företaget vanligen använder för överföring av kunskap. I det anser vi att det finns ett hinder för möjligheten att överföra värdefull kunskap från en skicklig anställd till en nyanställd då även upplärningen präglas av autonomi och att kunskapen då inte stannar inom organisationen.

8.5 Slutsats

Under vår studie har vi fått insyn i hur arbetet i bilbranschen fungerar och vi uppfattar det som att det finns vissa aspekter att ta hänsyn till. Vi kan dra en slutsats att kunskapshandlingen ser och inte kan se ut som i kunskapsföretag och branscher som kräver ett lika aktivt arbete med kunskapshandling vilket gör att företaget inte är ett typiskt kunskapsföretag. Med utgångspunkt i de medvetna och omedvetna strukturerna kan vi säga att kunskapshandlingen ser ut som den gör inom bilbranschen då självständighet och provision förmodligen alltid förekommit i arbetet och kommer att göra inom den närmsta framtiden. Vi upplever dock att det finns rum för förbättring i enhetens arbete med att hantera och överföra kunskap. Upplärning vid nyanställning är något som vi anser skulle kunna förbättras för att främja överföringen av kunskap och minska kunskapssvinnet. Eftersom att arbetet i sig är självständigt upplever vi upplärningen som en viktig grund då de som redan är anställda kan överföra sina kunskaper till de nyanställda i ett tidigt stadie och på så vis stannar värdefull kunskap inom organisationen. Det kan göra att företaget ökar sin konkurrenskraft.

Studiens vetenskapliga bidrag är att belysa kunskapshandlingen inom en bransch som inte arbetar som ett typiskt kunskapsföretag. I och med att enheten både har omedvetna och medvetna strukturer i sin kunskapshandling kan studien bidra med kunskap om vilka förutsättningar och hinder som finns i bilbranschens kunskapshandling. Vi önskar att studiens resultat underlättar för bilbranschens framtida arbete att hantera och överföra kunskap. Som förslag på framtida forskning anser vi att det skulle vara intressant att undersöka hur alla delar i bilkoncernen arbetar

med kunskapshandling och inte enbart hur säljarna arbetar med detta. Det skulle vara intressant att undersöka hur verkstad och administrationen hanterar och överför kunskaper för att kunna få en bredare bild av hur hela företagets kunskapshandling ser ut. Vidare anser vi att det skulle vara av intresse att studera flera olika enheter inom företaget för att se eventuella likheter och skillnader som finns. Ett annat förslag till vidare forskning är att utveckla och göra vår studie större genom att undersöka hur kunskapshandlingen ser ut på fler bilföretag.

9. Referenser

- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38(7), 995-1018.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Gustavsson, B. (2000). *Kunskapsfilosofi: tre kunskapsformer i historisk belysning*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap?: en diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Myndigheten för skolutveckling.
- Hansson, J. (red.) (1999). *De nya kunskaparna: att leda och leva med kunskap som konkurrensmedel*. (2. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. (2. uppl.) New York: Oxford University Press.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & knowledge management*. Liber: Malmö.
- Jonsson, A. (2012, 16 september). Ta vara på interna kunskaper. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från http://www.svd.se/naringsliv/karriar/ta-vara-pa-interna-kunskaper_7503130.svd
- Kvale, S, Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Polanyi, M. (2013). *Den tysta dimensionen*. Göteborg: Daidalos
- Qinxuan, G., & Yingting, G. (2010). Study on the Construct of Knowledge-Sharing Motivation. *2010 International Conference on Manage and Service Sciences (MASS)*
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (4., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Rolf, B. (1995). *Profession, tradition och tyst kunskap: en studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. (2. uppl.) Nora: Nya Doxa.

Vetenskapsrådet. (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

10. Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Tema 1: Inledande frågor

1. Hej, tack för att du har tagit dig tid till att hjälpa oss i vår studie. Hur länge har du arbetat inom företaget?
2. Kan du berätta lite om din huvudsakliga uppgift i ditt dagliga arbete? Vilket bilmärke arbetar du främst med?
3. Hur ser dina tidigare arbetserfarenheter ut?
4. Vad är kunskap för dig?

Tema 2: Hantering

5. Berätta hur du använder dig av intranäten i det dagliga arbetet?
6. Hur upplever du att intranäten hjälper dig?
7. Vilka svagheter och styrkor upplever du med intranäten?
8. Anser du att de intranät som används i ditt dagliga arbete har gjort det lättare eller svårare att utveckla kunskap?

Tema 3: Överföring

9. Berätta hur du upplever att samarbetet ser ut mellan er säljare? Exemplifiera
10. Upplever du att det finns en uppmuntran från ledningen att du som säljare ska samarbeta med dina kolleger?
11. Anser du att du får ut mer kunskap genom att observera andra eller att fråga?
12. Kan du tänka dig att det finns en situation där du inte skulle vilja dela med dig av din kunskap?
13. Om du känner att du inte har tillräckligt med kunskap om något, hur går du tillväga för att lösa det problemet? Exemplifiera
14. Om det uppstår ett problem, vänder du dig hellre till en kollega eller intranäten, och i så fall varför?
15. Anser du att det har blivit lättare att förstå vilken kunskap som är viktig i vissa sammanhang ju längre tid du har varit anställd här?
16. Besitter du kunskap som du anser är svår att dela med dig av? Exemplifiera
17. Vilket värde anser du att veckomötena har för utvecklingen av kunskap?
18. Vilken del i ditt dagliga arbete anser du ge mest kunskap (exempelvis möten, telefon, dokumentation) och har det förändrats genom användningen av intranäten?
19. Hur fritt upplever du att ditt arbete är?
20. Använder du dig av den Personalhandboken, och i så fall i vilka situationer?

Bilaga 2 - Forskningsetiska riktlinjer

När vi bedriver den här studien så följer vi de forskningsetiska riktlinjerna i så stor omfattning som vi kan. Dessa riktlinjer innefattar ett informationskrav, ett samtyckeskrav, ett konfidentialitetskrav och ett nyttjandekrav. Vi kommer nu gå igenom dem lite kortfattat med dig så att du vet vad dem innebär.

Informationskravet

- Innebär att vi informerar om undersökningens syfte och din roll i studien.
- Undersökningens syfte är att ta reda på vad som utgör hantering och överföring av kunskap och vilka förutsättningar och hinder som finns för att hantera och överföra kunskap på enheten.
- Din roll i den här studien är att bidra med information om hur kunskapshanteringen ser ut.
- Studien kommer att mynna ut i en uppsats som kommer att publiceras på Uppsatser.se.

Samtyckeskravet

- Deltagandet är frivilligt och du har när som helst rätt att avbryta din medverkan utan vidare

Konfidentialitetskravet

- Innebär att vi kommer behandla alla personuppgifter med sekretess genom att koda och avrapportera dig i uppsatsen så att det inte ska gå att veta att du är du.

Nyttjandekravet

- Den information du ger oss kommer inte att användas för annat syfte än för den studie som vi gör nu.