



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Kunskapsdelning

- Individens upplevelser av barriärer för kunskapsdelning

Johan Skoglund

Petteri Palo

Sophia Mannerfelt

Handledare: Björn Ljunggren

Victoria Wiktorsson

Sammanfattning

Titel: Kunskapsdelning - Individens upplevelser av barriärer mot kunskapsdelning

Författare: Johan Skoglund, Petteri Palo & Sophia Mannerfelt

Handledare: Björn Ljunggren & Viktoria Wiktorsson

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet är att undersöka individers upplevelser av barriärer mot kunskapsdelning inom organisationer som använder extern arbetskraft i jämförelse med organisationer som ej använder extern arbetskraft.

Metod: I denna uppsats har en hermeneutisk ansats använts för att studera individers upplevelser av barriärer mot kunskapsdelning. Respondenterna som deltagit i studien var från fyra olika organisationer där två av organisationerna använde sig av extern arbetskraft medan två endast använde sig av ordinarie personal. Vi utförde både intervjuer och enkätundersökningar på organisationer med extern personal och organisationer med bara ordinarie personal.

Slutsatser: Resultatet från vår studie visar att de upplevda barriärerna mot kunskapsdelning i vissa lägen skiljer sig åt mellan ordinarie- och extern personal. Det har rått konsensus bland de studerade organisationerna om att tidsbrist är den främsta barriären mot kunskapsdelning mellan ordinarie personal och extern personal, vilket har visat sig främst bero på den externa personalens korta anställning. Även bland ordinarie personal är det främst tidsbrist som upplevs som den främsta barriären mot kunskapsdelning. Vidare har vår studie visat att extern personal upplevs bringa konkurrens för de ordinarie anställda då de upplever ett hot och fruktar sin anställningstrygghet. Detta leder dessvärre till en minskad grad av kunskapsdelning och vår studie har vidare visat att detsamma inte upplevs bland ordinarie personal då de upplever en större anställningstrygghet.

Abstract

Title: Knowledge management - Individuals' perceptions of barriers for knowledge management

Authors: Johan Skoglund, Petteri Palo & Sophia Mannerfelt

Supervisor: Björn Ljunggren & Viktoria Wiktorsson

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of this thesis is to examine individuals' perceptions of barriers for knowledge sharing with external workforce within organizations compared to organizations that do not use external workforce.

Method: A hermeneutic approach has been used in this bachelor thesis to study individuals' perceived barriers for knowledge sharing. The respondents were from four different organizations, two of the organizations used external staff while two only used internal employees. We performed both interviews and surveys on organizations with and without external employees.

Results: The result from our study show that the perceived barriers for knowledge sharing sometimes differ between external workforce and the regular employees. There is a perceived consensus between the examined organizations that lack of time is the prime barrier for knowledge sharing between regular employees and external workforce, due to the short employment of the external workforce. Lack of time is also the perceived prime barrier for knowledge sharing between regular employees. Our study has also shown that the external workforce is perceived to be a threat to the regular employees' security of employment. This unfortunately leads to a lower likelihood of knowledge sharing and our study further shows that regular employees do not perceive this threat among each other due to perceived security of employment.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Innehållsförteckning	4
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.2.1 Intellektuellt kapital.....	8
1.2.2 Olika sorters kunskap och hur de delas	9
1.2.3 Kunskapsdelning	10
1.2.4 Förutsättningar för kunskapsdelning	11
1.2.5 Organisatoriska förutsättningar för kunskapsdelning	12
1.2.6 Individuella förutsättningar	13
1.2.7 Kunskapsdelning mot organisatoriska eller individuella mål	14
1.2.8 Relationer kontra kunskapsdelning	15
1.3 Syfte	16
2. Metod	17
2.1 Ämnesval.....	17
2.2 Val av intervjuobjekt.....	17
2.3 Val av forskningsansats.....	18
2.4 Val av datainsamling	19
2.5 Undersökningens upplägg	21
2.6 Validitet, reliabilitet och subjektivitet	22
3. Teori	24
3.1 Intellektuellt kapital.....	24
3.2 Humankapital	25
3.2.1 Kompetens.....	26
3.2.2 Attityd.....	26
3.2.3 Intellektuell rörlighet	26
3.3 Kunskap.....	26
3.3.1 Implicit kunskap	27
3.3.2 Explicit kunskap	28
3.4 Knowledge management	28
3.4.1 Det processorienterade perspektivet.....	30

3.4.2 Strategier för kunskapsdelning.....	30
3.5 SECI-Modellen.....	32
3.6 Organisatoriska förutsättningar för kunskapsdelning	34
3.7 Individurs upplevda bakomliggande faktorer till kunskapsdelning	36
3.7.1 Olika former av förtroende.....	37
3.8 Maslows behovshierarki.....	38
4. Analys av empiriska data	40
4.1 Tid och gemensamt socialt utrymme	40
4.2 Ovilja.....	46
4.3 Intressekonflikter.....	49
4.4 Förtroende	53
4.5 Vision	57
4.6 Kommunikation.....	61
4.6.1 Motivation till kommunikation	61
4.6.2 Regler, förhållningssätt & maktförhållanden	65
4.6.3 Att allt förstås av alla & att det finns ett gemensamt språk.....	68
4.7 Kunskapsaktivist	69
4.8 Globalisera lokal kunskap	71
5. Slutsatser och förslag på vidare forskning	73
5.1 Kunskapsbidraget.....	73
5.2 Rekommendation till vidare forskning.....	75
Referenser.....	76
Bilagor.....	79
Bilaga 1, Intervjufrågor till samtliga	79
Bilaga 2, Intervjufrågor till organisationer med extern personal	80
Bilaga 3, Enkätundersökning till organisationer utan extern personal.....	81
Bilaga 4, Enkätundersökning till organisationer med extern personal.....	86

Figurförteckning

Figur 1, Maslows behovshierarki.....	15
Figur 2, Skandia Navigator mätinstrument.....	25
Figur 3, SECI-Process.....	32
Figur 4, Interaktionerna i kunskapsspiralen.....	35

Tabellförteckning

Tabell 1, Respondenternas upplevelser angående hindrande faktorer	40
Tabell 2, Summering av respondenternas upplevelser angående	73

1. Inledning

I det här kapitlet kommer vi att beskriva bakgrunden till kandidatarbetet samt ge en övergripande beskrivning av det intellektuella kapitalets olika perspektiv och ge läsaren en förståelse för de olika sätten att skapa och dela kunskap inom en organisation.

Problemdiskussionen kommer slutligen mynna ut i syftet för den här kandidatuppsatsen.

1.1 Bakgrund

En samhällsförändring har skett de senaste decennierna från ett industrisamhälle, där fysiska tillgångar som maskiner ansågs vara den viktigaste tillgången, till ett kunskapsbaserat samhälle där organisationer blivit mer komplexa och kompetensen hos de anställda anses vara den viktigaste tillgången (Edvinsson & Malone, 1998). Kunskap har alltid existerat, men det är endast på senare år som kunskapsdelning inom organisationer hamnat i fokus (Edvinsson & Malone, 1998). Denna omvandling till kunskapssamhälle har gett företagen ett incitament att fokusera mer på kundtillfredsställelse och de mänskliga resurserna (Hume, 1995).

I medierna har det diskuterats mycket på senare tid om korttidsanställningar i form av hyrläkare på Landstingens sjukhus och då ofta ur ett kostnadsperspektiv. Vi har valt att utforma vår kandidatuppsats utifrån tanken om korttidsanställda och hur detta i sin tur påverkar kunskapsdelningen.

”Ovanför ytan finns de ekonomiska och fysiska tillgångarna, glittrande i solen, synliga, ibland till och med oroväckande. Under, osynligt, finns någonting vida större, vars betydelse alla inser men vars konturer ingen känner till.” (Stewart, 1999, s. 96)

Denna uppsats behandlar individers upplevelse av fenomenet kunskapsdelning. En organisation med god kunskapsdelning kan utgöra en konkurrensfördel för organisationen och gynna organisationen som helhet (Stewart, 1999). Kunskapsdrivna organisationer överlever på grund av individernas kunskap och det blir därför desto viktigare att ta tillvara på den

kunskapen som individerna har (Stewart, 1999). Försök till att få individerna att dela kunskap utgörs ofta av uttalade visioner om kunskapsdelning och skapandet av en kunskapsfrämjande kultur (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Däremot anser vi att viljan att dela sin kunskap är helt och hållet individberoende, vilket gör det intressant att undersöka individers upplevelse av kunskapsdelning i organisationer med kortvariga relationer respektive långvariga. Då den organisatoriska visionen eller kulturen i kortvariga relationer med extern personal ofta inte hinner påverka kunskapsdelningen (Haesli & Boxall, 2005).

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Intellectuellt kapital

Begreppet intellektuellt kapital delas vanligen in i två delar: humankapital och strukturkapital (Edvinsson & Malone, 1998). Humankapitalet består av människors kunskap, erfarenheter samt kompetenser som formas genom familjeförhållanden, den formella skolutbildningen, erfarenheter och den emotionella och psykiska hälsan (Becker, 1993). Humankapital innefattar även hur befintlig kunskap utvecklas och hur organisationer tar till sig ny kunskap och använder den tillsammans med gammal kunskap och erfarenheter som finns inom organisationen, för att på så sätt förnya organisationens kollektiva kunskap (Edvinsson & Malone, 1998).

Strukturkapital skapas då kunskap omvandlas från tyst kunskap till öppen strukturerad kunskap. Strukturkapital består av den kunskap som finns förpackad inom organisationen t ex. i form av patent, arbetsprocesser eller strategier. Även affärsrelationer och kunskapsdelning räknas in i strukturkapitalet. Det kan även bestå av standarddokument som används inom ett företag för att säkra kvalitén för produkter och tjänster (Stewart, 1999). Allt som finns inom strukturkapital är sådant som organisationen kan äga medan humankapitalet består av sådant som inte kan ägas och är därför mer flyktigt (Stewart, 1999).

Vi författare har valt att avgränsa oss till humankapital då det innefattar hur organisationer tar till sig kunskap och hur de använder den för att utveckla redan befintlig kunskap (Edvinsson & Malone, 1998). Humankapital ger således en bättre bild av hur kunskap absorberas av en organisation som till skillnad från strukturkapital som endast beskriver hur kunskap blir en tillgång för organisationen (Stewart, 1999).

1.2.2 Olika sorters kunskap och hur de delas

Kunskap innebär vanligtvis att ”kunna någonting” och är ett begrepp som ofta syftar på inlärd teoretiska förmågor och inkluderar all fakta som någon känner till om ett sakförhållande eller en situation. Kunskap ställs ibland i kontrast mot praktiska färdigheter då kunskap vanligtvis åsyftar inlärt material medan kompetens ofta beskrivs som just de praktiska erfarenheterna från tidigare inlärt material (Steward, 1999). I och med att samhället har gått från att vara ett industrisamhälle där maskiner har varit organisationens främsta tillgång till ett samhälle där individernas kunskap är den mest vitala tillgången, betecknas många organisationer idag som kunskapsbaserade organisationer, vilket visar hur viktig individernas kunskap är för många organisationer idag och beskrivs som en organisations intellektuella kapital.

Det finns i grunden två olika sorters kunskap, den tysta och den öppna kunskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Individen tar således även till sig denna kunskap på olika vis. På grund av att den tysta kunskapen är den kunskap som kommer från människors tidigare erfarenheter är den ofta svår att kommunicera. Den tysta kunskapen är svår att kommunicera då en person som försöker kommunicera denna med en annan individ, ofta inte kan beskriva de erfarenheter och utläsa de viktiga moment som lett till införskaffandet av denna kunskap. Den öppna kunskapen är lättare att föra över till andra individer eftersom att den inte bygger på en enskild individs egna erfarenheter utan är vedertagen information som lätt kan beskrivas, exempelvis i form av ett dokument som förklarar en arbetsprocess på en arbetsplats. Den öppna kunskapen är tydligt strukturerad och är anpassad för att alla ska ha möjlighet att ta till sig information och är inte anpassad efter individens kunskapsbehov (Stewart, 1999).

Denna studie är mer inriktad på den tysta kunskapen än den öppna kunskapen, då den tysta kunskapen är svår delad och samtidigt utgör en viktig beståndsdel av organisationen. För att undvika att organisationer blir beroende av vissa individer, s.k. nyckelpersoner är det ännu viktigare att sådan tyst kunskap delas medarbetarna emellan. Delning av tyst kunskap är fundamental för en organisations välfärd och överlevnad samt för att organisationen inte ska hamna i beroendeställning till en individ och dennes kunskap. Vi ser att problemet med tyst kunskap ligger i svårigheten att dela denna samtidigt som det är av oerhörd vikt för företaget att detta görs.

Inom Knowledge Management (KM) är hur företag skapar och delar kunskap genom god infrastruktur en central del (Bukh, Skovvang & Mauritsen, 2005). Bukh et al (2005) menar att det finns två perspektiv för att hur kunskap skapas och delas inom KM; det artefaktorienterade och det processororienterade perspektivet. Målet med de båda perspektiven är dock att optimera användningen av kunskap inom organisationer.

Enligt det artefaktorienterade perspektivet delas kunskap genom kunskapsbaser och exempelvis intranät som är tillgängliga för alla. I det artefaktorienterade perspektivet är det den öppna kunskapen som står i fokus i och med dess lätthet att dokumentera. Blackler (1995) i likhet med Tsoukas (1996) menar att det artefaktorienterade perspektivet har blivit otillräckligt i hanteringen av kunskap i förhållande till komplexiteten som finns i det kunskapssamhälle som för närvarande råder. Det processororienterade perspektivet har alltså uppkommit på grund av de begränsningar som återfinns i det artefaktorienterade perspektivet. Tyst kunskap går således ofta förlorad, då den är så pass svårdokumenterad med det artefaktorienterade perspektivet och kräver därför andra tillvägagångssätt för att överföras individer emellan. Det processororienterade perspektivet behandlar kunskap som en dynamisk mänsklig process och som genom en blandning av social interaktion och teknologisk transferering möjliggör delning av kunskap (Bukh et al, 2005).

Vi författare konstaterar utifrån ovanstående diskussion att på grund av bristerna i det artefaktorienterade perspektivet, blir resultatet att tyst kunskap går förlorad då den är oerhörd svårdokumenterad. Vi har valt att avgränsa oss till det processororienterade perspektivet och ger därför stöd åt Nonaka och Takeuchis (1995) SECI-modell där hänsyn tas till både de mänskliga relationerna och den teknologiska transferering som är nödvändig vid skapande och delning av kunskap.

1.2.3 Kunskapsdelning

Nonaka och Takeuchi (1995) har utformat en modell för hur tyst och öppen kunskap delas, den s.k. SECI-modellen. Modellen består av fyra tillvägagångssätt för att dela kunskap som är; *socialisering*, *externalisering*, *kombinering* och *internalisering*. Nonaka och Takeuchi (1995) menar att socialisering, interaktion genom dialog, är nödvändig för att tyst kunskap ska delas mellan individer.

Problematiken föreligger då delningen av tyst kunskap genom socialisering är en mycket tidskrävande process, vilket leder till att om tiden inte finns att dela tyst kunskap sinsemellan drabbar det organisationen i och med att den blir alltmer beroende av nyckelpersoner.

Sanderson (2001) menar att tyst kunskap inte kan delas till fullo då en stor del av den tysta kunskapen går förlorad vid transfereringen på grund av kunskapsdelaren själv inte förstår sin tysta kunskap på djupet. Detta innebär att, trots att lärlingen imiterat sin mästare i flera års tid, menar Sanderson (2001) att lärlingen ändå inte kommer att förstå de erfarenheter och andra bakomliggande aspekter om hur kunskapen uppkom. Därför är det inte samma kunskap som delades och som vidare mottogs. För att det ska ske god kunskapsdelning inom en organisation krävs det att vissa förutsättningar föreligger inom organisationen (Wang & Noe, 2010).

1.2.4 Förutsättningar för kunskapsdelning

Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) delas tyst kunskap, som är baserad på erfarenheter, genom socialisering individer emellan. Genom socialisering kan individer ta del av varandras kunskap för att sedan omsätta denna i praktiken och på så sätt skapa ny kunskap, som är en vital del för organisationen.

Tyst kunskap innehas av individer och finns således inte kvar i företaget när individerna går hem, vilket innebär att om en nyckelperson som bär på en viss kunskap är viktig för organisationen försvinner från organisationen, så försvinner även viktig kunskap för organisationen. Organisationer idag konkurrerar med den kunskap som medarbetarna innehar och i det fall att någon medarbetare försvinner från företaget och då tar sin kunskap med sig är det möjligt att organisationen försvagas (Stewart, 1999).

Sanderson (2001) menar dock att den kunskap som delas inte är den kunskap som sedan mottas och menar därför att all tyst kunskap inte kan delas för att kunskapen inte till fullo förstås av mottagaren. Det är dock viktigt, vid delning av tyst kunskap, att mottagaren av kunskapen vidare utför en handling med stöd från den kunskap som denna mottagit. Det viktigaste är alltså inte att den tysta kunskapen levereras utan att mottagaren förstår innehållet av denna och omsätter den i handling. En individ som tar till sig kunskap kommer att genom egna erfarenheter tolka denna kunskap och på så vis göra justeringar av den tysta kunskapen för att omsätta den i en handling som ger det eftersträlvade resultatet. Individen gör sin egen tolkning av kunskapen vilket resulterar i att hon inte kommer använda kunskapen på exakt

samma sätt som delaren av kunskapen, utan använder den efter sin egen tolkning (Sanderson, 2001).

Detta kan jämföras med kombineringssteget i Nonaka och Takeuchis (1995) SECI-modell, vilket leder till ny kunskap. Detta kräver en vilja hos individen att förändra tidigare tankesätt och inte vara stigberoende (Tonnquist, 2009). Individen bör eftersträva detta tankesätt då ny kunskap gynnar dennes kunskapsbank och i förlängningen även organisationen. Därför måste det finnas en vilja från både individens och organisationens sida för att dela kunskap (Rollett, 2003).

Problemet med att dela kunskap är att om inte viljan finns så är de lärdomar individen kan dra av den mottagna kunskapen marginella, då mottagaren möjligtvis inte förstår kunskapen. Att förstå någonting innebär att kunna anpassa kunskapen till de egna erfarenheterna och den egna referensramen. Däremot gynnas individen av att hennes kunskap ökar om hon reflekterar och tolkar den kunskap som mottagits då kunskapen har omvandlats till ny kunskap som således kan vara en innovativ tillgång för både individen och organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.2.5 Organisatoriska förutsättningar för kunskapsdelning

Kunskapsdelning ställs ofta i förhållande till andra teoretiska begrepp för att visa hur organisatoriska förutsättningar påverkar kunskapsdelningen (Wang & Noe, 2010). Wang påpekar vidare att en bidragande faktor till god kunskapsdelning på arbetsplatsen, inom en organisatorisk kontext, är att organisationen har fastställda värderingar och en kultur som tillåter kunskapsdelning. Krogh, Ichijo och Nonaka (2000) stödjer Wang och Noe (2010) i deras tanke om att en organisation med tydlig kunskapsdelningsvision och stödjande kultur ofta ger ett mer positivt resultat av kunskapsdelning. Vision och kommunikation är de byggstenar som Krogh et al (2000) tar upp som viktigast för kunskapsdelning.

Visionen för att leda arbetet på rätt väg och kommunikationen därav är viktig för att skapa en välmående och berikande arbetsmiljö. Dålig kommunikation leder i sin tur ofta till maktförhållanden inom organisationen som kan generera negativa konsekvenser för kunskapsdelning, då somliga kan känna sig icke hörda och nedvärderade, och då finns inte alltid viljan att säga sin mening (Krogh et al, 2000).

En tydlig vision gentemot kunskapsdelning kan enligt Rollett (2003) medföra underverk för en organisation. Många gånger anses företag som har god kunskapsdelning vara konkurrenskraftiga inom sin bransch då dessa lyckats förvalta den aktiva kunskapen på arbetsplatsen. Dock måste visionen finnas på alla plan i organisationen och därför menar Rollett (2003) att för att en vision ska vara framgångsrik krävs att personerna i ledande positioner föregår som exempel. Med detta menar Rollett (2003) att utan god ledning av implementerade system eller strategier kommer den goda tanken fallera. För Rollett (2003) är de organisatoriska faktorerna endast hjälpmedel som utan enskilda personers engagemang inte kommer generera det önskade resultatet.

Trots att många olika strategier finns för delande av kunskap, är den kritiska faktorn huruvida kunskapen delas på ett vis som medför att individen använder denna i syfte att förbättra organisationen och den egna individen. Rollett (2003) menar därför att organisationer bör ha en tydlig vision gällande kunskapsdelning och implementera denna aktivt i organisationen för att på så vis lägga grunden för medarbetarnas vilja att dela kunskap. Dessutom ska kunskapen levereras på ett sätt som för mottagaren känns bekvämt och som i förlängningen bidrar till att mottagaren av kunskapen själv kommer vilja dela kunskap. Kramer (1999) menar vidare att det är viktigt att mottagaren av kunskap känner ett förtroende för delaren av kunskap för att i bästa möjliga mån uppfatta kunskapen som användbar i organisationen. I annat fall menar Kramer (1999) att mottagaren av kunskapen i värsta fall kommer avfärda kunskapen som omotiverad och icke-sann och därför heller inte vill absorbera denna.

1.2.6 Individuella förutsättningar

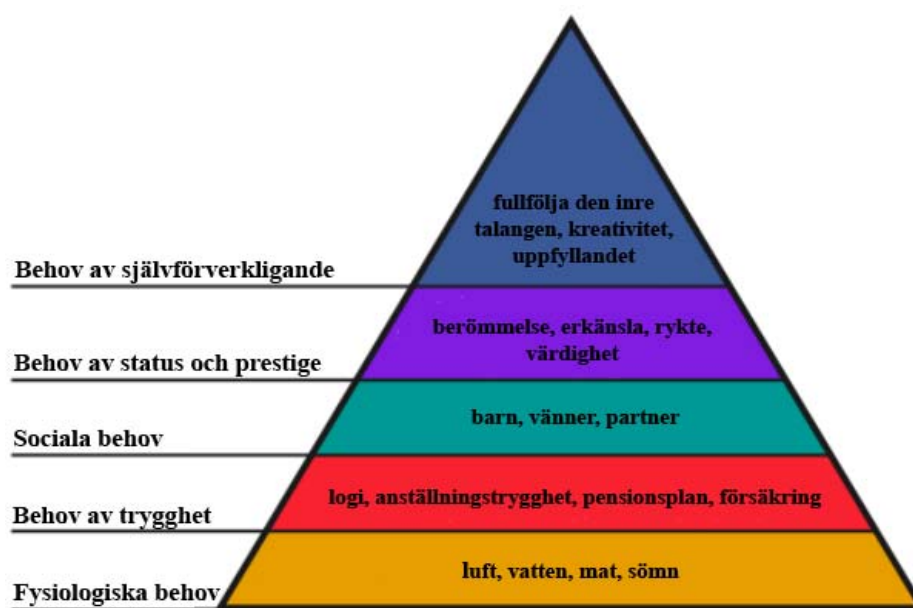
Rollett (2003) menar att det är de individuella faktorerna som mest påverkar kunskapsdelningen mellan medarbetare. Rollett (2003) identifierar förtroende som en avgörande faktor vid kunskapsdelning bland medarbetare. När förtroende skapas mellan människor reduceras den egna rädslan för att andra ska dra fördelar på bekostnad av en själv. Förtroende byggs upp mellan individer då de under en längre tid arbetar tillsammans och delar erfarenheter (Bryntse, 2000). En frånvaro av förtroende mellan parter leder möjligen till att kunskapen som delas uppfattas som omotiverad och icke användbar, trots att kunskapen egentligen var nyttig för såväl individen som organisationen (Bryntse, 2000). Orsaker kan vara en låg grad av förtroende parterna emellan vilket kan leda till att den enskilda individen är rädd att kunskapen han får är missvisande t ex för att den andre parten främst försöker styrka sin egen position i organisationen (Rollett, 2003). För att kunskap ska kunna delas på

ett positivt utvecklande sätt gäller det för individen att först ta till sig vad den andre säger och senare värdera om kunskapen är positiv eller negativ för individen. Dock verkar individer vara snabba i att döma och vara misstänksamma mot kunskap som de tagit emot av någon de inte känner förtroende för (Rollett, 2003). En hög nivå av tillit behöver däremot inte leda till att individer delar kunskap sinsemellan utan Alvesson (2004) menar att viljan att dela med sig av kunskap inom vissa professioner snarare tycks knyta an till personliga intressen. Vidare ses tid och en förmåga att inse vad som är viktigt att dela som starka incitament för att individen ska dela sin kunskap med andra (Rollett, 2003).

1.2.7 Kunskapsdelning mot organisatoriska eller individuella mål

Forskning om kunskapsdelning fokuserar ofta på de fördelar som kunskapsdelning för med sig till en organisation, exempelvis med avseende på konkurrens gentemot andra organisationer (Andrews, 2010). Willem och Scarbroughs (2006) kvalitativa studie har dock bidragit med ett kritiskt perspektiv på kunskapsdelningen inom organisationer och dem menar att kunskapsdelning inte alltid sker till organisationens fördel utan det i första hand kan röra sig om att tjäna individens egna intressen och bakomliggande syften och alltså inte organisationens mål.

Maslow (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006) skapade tidigt en s.k. behovstrappa eller behovshierarki för hur människor prioriterar sina behov som ofta anses grundläggande inom motivationsteorierna då den inför begrepp om hierarkisk och individuell motivation. Den primära idén var att behoven i de lägre nivåerna måste vara tillfredsställda innan högre mål blir viktiga för individen. De fem behoven består enligt Maslow av: fysiologiska behov, behov av trygghet, sociala behov, behov av status och prestige och behov av självförverkligande.



Figur 1: Maslows behovshierarki

(Eriksson-Zetterquist et al., 2006)

Självförverkligandet var för Maslow ett behov att växa som människa och handlade om det inre jaget (Eriksson-Zetterquist et al, 2006). I behovstrappan kan det utläsas att behovet av självförverkligande må vara högt upp i trappan men inte för det desto mindre viktigt. Med Maslow som kompletterande syn till Willem och Scarbroughs (2006) teori om självuppfyllande som viktigare än att uppnå organisatoriska mål skulle kunskapsdelningen endast ske på grund av det egna behovet av självförverkligande. Detta innebär i praktiken att kunskapsdelning endast sker på grund av den egna önskan om självuppfyllelse, vilket i sin tur kan innebära att andra organisatoriska och individuella bakomliggande faktorer är oviktigare för individen.

1.2.8 Relationer kontra kunskapsdelning

I en organisation med låg användning av temporär arbetskraft och en längre historisk relation kan det utläsas att ett förtroende till synes borde ha hunnit byggas upp då de under längre tid förmodas ha arbetat och delat erfarenheter med varandra (Kramer, 1999). Som Rollett (2003) antydde, är tid en viktig faktor för god kunskapsdelning då förtroende parter emellan hunnit växa. Med Maslows behovshierarki (Eriksson-Zetterquist et al, 2006) som bakgrund kan det utläsas att en trygghet förmodligen hunnit uppnås vid längre arbetsrelationer, både i form av trygghet till sin position på arbetsplatsen, samt trygghet kollegor emellan vilket enligt teorierna skulle borde skapa god kunskapsdelning.

I tidigare forskning som vi tagit del av, har vi identifierat en kunskapslucka där ett påstående är att kunskapsdelning främst sker då bland annat organisatorisk vision finns och då medarbetarna under en längre tid delat erfarenheter och skapat ett förtroende för varandra. Om, å ena sidan, kunskapsdelning sker främst på grund av en önskan att uppfylla de egna målen ter sig förtroende vara en mindre viktig orsak till varför kunskapsdelning sker individer emellan. Haesli & Boxall (2005) menar att användningen av temporär arbetskraft kan leda till att kunskapsdelning inte sker då förtroende inte hunnit byggas på grund av den korta tidshorizonten och avsaknaden av en historisk relation mellan parterna. Om så är fallet borde kunskapsdelning mellan ordinarie anställda och de temporärt anställda vara betydligt lägre än den mellan ordinarie anställda. Om det å andra sidan är som Maslow (Eriksson-Zetterquist et al, 2006) menar, så skulle självförverkligandet ligga som främsta bakomliggande orsak till kunskapsdelning parter emellan vilket skulle innebära att kunskapsdelningen inte sker signifikant mindre mellan extern personal och ordinarie jämfört med inbördes mellan ordinarie anställda.

I kortvariga relationer med exempelvis användning av extern personal blir då dessa tidigare framlagda förutsättningar möjligen barriärer för kunskapsdelningen och frågan vi ställer oss blir således huruvida kunskapsdelning mellan parterna sker trots detta och vad grunden till dessa förändringar i kunskapsdelningen faktiskt är?

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka individers upplevelser av barriärer mot kunskapsdelning inom organisationer som använder extern arbetskraft i jämförelse med organisationer som ej använder extern arbetskraft.

2. Metod

I det här kapitlet kommer vi redogöra för hur vi gick tillväga för att uppnå vårt syfte. Vi har i denna uppsats utgått från det hermeneutiska sättet att se världen på, vilket innebär att världen måste förstås och upplevas och inte kan beskrivas i formler (Lantz, 2007). Vi kommer att redogöra val av forskningsansats, metod samt hur vi gick tillväga för att välja lämpliga intervjuobjekt. Vidare kommer läsaren få ta del av hur intervjuerna utformades för att på bästa sätt ge ett tillförlitligt resultat.

2.1 Ämnesval

Intresset till ämnet kunskapsdelning grundades ifrån att användningen av extern personal har diskuterats i media och då endast från ett kostnadsperspektiv. Därför väcktes intresset till att undersöka påverkan från en annan synvinkel. Problematiken vi ser med kortvarig extern personal är att organisationers överlevnad handlar om hur de absorberar ny kunskap och förädlar den kunskapen som de innehar. Detta kräver en god kunskapsdelning i organisationer och skapas bland annat genom förtroende och långvariga relationer (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Kunskapsdelning i organisationer som använder sig av extern personal där förtroende och en relation inte haft möjlighet att byggas har däremot inte blivit undersökt. Därför valde vi att undersöka detta fenomen och jämföra möjliga barriärer mellan organisationer som använder sig av extern personal och organisationer som inte använder sig av extern personal.

2.2 Val av intervjuobjekt

Eftersom studien fokuserade på fenomenet kunskapsdelning ansågs det avgörande av oss att undersöka kunskapsintensiva organisationer. De fyra organisationerna är baserade i södra Sverige och de valde att vara anonyma i vår studie och benämns därför organisation A, organisation B, organisation C och organisation D. Organisation A arbetar med att utveckla och kommersialisera affärsidéer som blivande eller nuvarande entreprenörer söker hjälp med. Organisation B är en mindre filial som fokuserar på energitillverkning och arbetar mot ett renare och hållbart samhälle. Organisation C är ett dotterbolag inom en större koncern som

verkar inom förpackning- och pappersbranschen och organisation D är en organisation som även de arbetar med energiförsäljning och renhållning.

Valet till organisationerna grundades på följande faktorer; närheten till data, organisationernas användning av extern arbetskraft och att alla organisationerna hade mindre avdelningar där personalen arbetade nära varandra dagligen. Organisation A och B använder sig inte av extern personal medan organisation C och D kontinuerligt använder extern personal, vilket gör det möjligt att jämföra individers upplevda barriärer mot kunskapsdelning på det vis som syftet efterfrågar.

För att se hur individerna inom dessa organisationer upplever kunskapsdelningen var det viktigt för oss att intervjua personer inom avdelningarna som arbetar i närheten av varandra där sammanhållningen eventuellt kan tänkas vara större, för att öka möjligheten till kunskapsdelning. Vi valde att endast studera den ordinarie personalens upplevelse av kunskapsdelning, då det är genom dessa som kunskapen binds inom organisationen (Becker, 1993). Detta ledde till att vi genomförde tio intervjuer totalt, varav fem var på organisation B och fem på organisation C. Respondenterna valdes på grund av att de arbetade på samma avdelning inom respektive organisation, där medarbetarna hade tät daglig kontakt, vilket är en förutsättning för att kunskapsdelning ska ske (Rollett, 2003). Samtliga medarbetare inom valda avdelningar intervjuades. Då respondenterna valde att vara anonyma i denna undersökning har vi valt att döpa dem till person 1, person 2 et cetera. Detta även utan inbördes mening.

2.3 Val av forskningsansats

Forskningsansatsen som vi har valt är en hermeneutisk ansats, som är ett sätt att tolka och förstå det vi ser eller läser (Lundahl & Skärvad, 1999). Hermeneutiken är en forskningsansats som lämpar sig väl att studera sociala företeelser med eftersom metoden både kan användas vid tolkning av dokument samt individers handlingar och beteende (Bryman & Bell, 2005). En fenomenologisk ansats hade även varit försvarbar då fenomenologin behandlar essensen av individers upplevelse av ett visst fenomen (Langemar, 2008). Vi har däremot valt att se på de bakomliggande barriärerna som bidrar till att fenomenet kunskapsdelning mellan dessa grupper upplevs på ett visst sätt. För att ta reda på hur individerna upplever kunskapsdelning krävs en tolkning av de mänskliga handlingarna (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi har därför i

denna studie valt att använda oss av den hermeneutiska ansatsen då vi anser att den lämpar sig bäst till att svara på vårt syfte.

2.4 Val av datainsamling

Teorierna till kandidatuppsatsen hämtades från litteraturen som återfinns på Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek samt databaserna Google Scholar och Business Source Premier. Vi började med att undersöka den äldre litteraturen för att få en grundläggande uppfattning om det relevanta ämnet. Vi övergick sedan till den nyare litteraturen för att få en nyanserad inblick i fenomenet kunskapsdelning. Efter den initiala litteratursökningen sammanställde vi det inhämtade materialet och utifrån det relevanta materialet utarbetade vi intervjufrågor och frågor till enkätundersökningen, samt sammanställde dessa.

Undersökningar där kvalitativ metod används har för avsikt att försöka förstå hur individer upplever sin tillvaro och uppfattar olika fenomen. Kvalitativ metod kännetecknas av att data samlas in i ord istället för som i den kvantitativa metoden där data samlas in i siffror och genom olika mätningar (Jacobsen, 2002). Då denna studie syftar till att undersöka hur individer upplever barriärer mot kunskapsdelningen och de bakomliggande faktorerna var personliga intervjuer av kvalitativ karaktär viktiga för att kunna göra djupgående analys av respondenternas svar. För att möjliggöra ett högre deltagande i studien valde vi att komplettera de personliga intervjuerna med enkätundersökningar.

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) kan intervjuer delas in i strukturerade och fria intervjuer där skillnaden ligger i det svarsutrymme som ges av respondenterna. Att genomföra fria intervjuer hade varit det bästa tillvägagångssättet för att få en så stor trovärdighet som möjligt i individernas svar. Nackdelen är dock att det är svårt att få fram den information och material som krävs för undersökningen. Därför valde vi att genomföra semi-strukturerade intervjuer som ger respondenten möjlighet till fria svar och samtidigt gjorde det möjligt för oss att till viss del styra intervjuerna (Denscombe, 2000).

Intervjuerna genomfördes på organisation B och C. De ägde rum inom organisationerna och på vardera avdelningen var det fem ordinarie anställda personer som intervjuades. Vardera avdelningen bestod av fem ordinarie anställda och samtliga intervjuades vilket gav oss en helhetsbild av avdelningarna. På organisation A tog varje intervju ungefär 30 minuter och på organisation C tog varje intervju ungefär 50 minuter. Tidsskillnaden berodde delvis på att

antalet frågor i organisation C även inkluderade specifika frågor angående kunskapsdelningen med extern personal och delvis på att intervjuerna i organisation C utvecklades mer till ett samtal.

Intervjuerna började med att vi talade om för respondenterna vilka vi var och förklarade syftet med intervjuerna för att på så vis öka respondenternas förtroende för oss. Vi valde även tidigt att informera respondenterna om anonymitet, tidsåtgång och vilka som i slutändan har tillgång till materialet, även detta för att öka vår tillförlitlighet (Lantz, 2007). Intervjufrågorna har framställts efter att vi skapat förståelse kring ämnet efter bearbetning av relevanta teorier inom området. För att inte missa relevant information eller i efterhand minnas fel, har vi använt oss av diktafon under intervjuerna.

För att bredda undersökningen och öka svarsfrekvensen valde vi att utföra en enkätstudie, som är av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Enkätstudiens huvudsyfte var vidare att eliminera möjligheten av slumpmässigt resultat. Med detta menar vi att enkätstudien ökade möjligheten att se sambanden mellan de barriärer som fanns för kunskapsdelning mellan de valda organisationerna genom kompletterande svar. Detta gav oss således en bredare bild av fenomenet vi har studerat. Somliga frågor utformades med redan givna svarsalternativ medan andra frågor var av mer kvalitativ karaktär för att respondenterna skulle få möjlighet att motivera sina svar. Fördelen med att utforma en enkät med både bundna och öppna svarsalternativ är att det ger respondenten möjlighet att uttrycka sig mer nyanserat än vad färdiga svarsalternativ gör (Lundahl & Skärvad, 1999).

Enkäter delades ut till organisation B och organisation D. Antalet enkäter som delades ut var 15 stycken till organisation B respektive 20 stycken till organisation D och svarsfrekvensen blev 12 stycken på B respektive 14 stycken på organisation D. Avdelningarna valdes på grund av deras låga antal medarbetare samt att medarbetarna arbetade med gemensamma projekt och inte endast enskilda projekt vilket väsentligt höjer möjligheten till daglig kontakt. Antalet utdelade enkäter täckte samtliga anställda på avdelningen. Alla de anträffbara fyllde i vår enkät, det bortfall vi fick berodde på att inte alla anställda befann sig på plats då vi delade ut enkäterna. Enkäterna delades ut i pappersform för att vara mer användarvänlig än en internetbaserad undersökning då vi på förhand inte visste om de hade tillgång till egen dator. På grund av närheten till alla valda organisationer för denna studie hade vi möjlighet att fysiskt befinna oss på platsen när vi delade ut enkäterna, vilket vi anser bidrog till den höga

svarsfrekvensen då vi talat om vilka vi var och vad vi ämnade utföra.

Enkäterna ser vi som ett komplement till intervjuerna, eftersom att enkätundersökningen gav oss åsikter som vi inte tidigare hört under intervjuerna. Trots att svarsfrekvensen var hög inom organisationerna kunde enkätundersökningarna inte ensamma ligga till egen grund för vår studie, då antalet enkäter som delats ut var för litet för att på egen hand utgöra ett representativt underlag. Vi anser dock att svarsfrekvensen gav oss en stabil grund för att ytterligare styrka och komplettera intervjuerna.

Vår empiri har sedan sammanställts och analyserats, tolkats samt jämförts med bakgrund i relevanta teorier inom området. Analysen skedde genom en uppdelning av organisatoriska faktorer som påverkar kunskapsdelning och individuellt betydande faktorer för upplevelsen av kunskapsdelning och betydande faktorer. Denna uppdelning i organisatoriska och individuella förutsättningar var viktig för att svara till vårt syfte då den organisatoriska analysen möjliggjorde att vi kunde nå en mer abstrakt företagsekonomisk nivå. Analysmetoden är av abduktiv karaktär och innebär att vi pendlar mellan empiri och teori för att kunna utläsa kopplingar mellan kortvarig extern personal och kunskapsdelning (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.5 Undersökningens upplägg

Ett sätt att lägga upp undersökningen hade kunnat vara att utgå från utnyttjande av extern arbetskraft och personalomsättningen som oberoende variabler och att därefter finna mätbara storheter för kunskapsutbytet i organisationen att använda som beroende variabler. Av en rad skäl har vi dock valt en annan väg. Dels är det svårt att entydigt mäta såväl personalomsättning som utnyttjandegraden av extern arbetskraft eftersom båda innehåller en mängd kvalitativa variabler som sannolikt är mycket viktiga men som inte med lätthet låter sig fångas i en skala. Även graden av kunskapsöverföring innehåller många kvalitativa varianter som t ex typ av information etc. vilket gör att även den är svårätbar som skalär storhet.

Vi har istället valt att jämföra vilka barriärer mot kunskapsutbyte som upplevs av personalen i de olika organisationerna. Vi har, efter insamling av teori, identifierat 9 potentiella barriärer:

1. Tidsbrist

2. Ovilja mot informationsutbyte
3. Intressekonflikter
4. Bristande förtroende
5. Vision som ej stödjer informationsutbyte
6. Kommunikationsfaktorer
7. Kunskapsaktivister
8. Gemensamt socialt utrymme
9. System för globalisering av lokal kunskap

Undersökningens upplägg blev att genom intervjuer som kompletteras av enkätundersökningar klarlägga hur dessa barriärer påverkat kunskapsutbytet inom de undersökta organisationerna och att systematiskt beskriva de relevanta skillnaderna mellan företagen. Därefter har vi sökt efter korrelationer mellan faktorerna ovan och undersökta företagens kunskapsutbyte vid utnyttjande av extern arbetskraft.

Slutligen sökte vi efter faktorer som förklarar de funna sambanden, t ex hur faktorer som användning av extern personal kan förklara skillnader i förtroende bland personalen, vilket slutligen påverkar kunskapsdelningen.

2.6 Validitet, reliabilitet och subjektivitet

Begreppet validitet i en undersökning anses enligt Lundahl och Skärvad (1999, s. 150) definieras som "Frånvaro av systematiska mätfel". Lundahl och Skärvad (1999) skiljer begreppet mellan inre validitet och yttre validitet där inre validitet föreligger när t ex. en enkät mäter det som avses att mätas. Den yttre validiteten uttrycker Yin (1994) som problemet att veta om studieresultatet är generaliserade utöver den direkta fallstudien. I denna kandidatuppsats anses resultaten vara generaliserbara till en viss grad då undersökningsobjekten bestod av fyra organisationer i spridda branscher som ökar resultatets validitet. Även att respondenterna hade möjlighet att vara anonyma under intervjuerna anser vi stärker validiteten för studien då dessa inte behöver vara rädda för att svara ärligt.

Reliabilitet definieras som "Frånvaron av slumpmässiga mätfel" (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 152). En undersökning som har god reliabilitet kännetecknas av att mätningen inte påverkas av de som utför den eller omständigheterna runt omkring (Lundahl & Skärvad, 1999). Inom kvalitativa undersökningsmetoder väljer forskare ofta att beskriva reliabilitet som

undersökningens tillförlitlighet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). För att uppnå tillförlitlighet under intervjuerna valde vi tid och plats noggrant för att på bästa sätt eliminera störande moment. God handledning av intervjuaren är även viktigt för tillförlitligheten i studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). För att respondenten i intervjusituationen skulle känna sig trygg och inte förvirrad av tre intervjuare valde vi att endast ha en som intervjuade respondenterna medan de resterande två antecknade vad respondenterna sade.

För att enkätfrågorna skulle vara lättförståeliga utformades enkätfrågorna enligt Lundahl och Skärvads (1999) grundregler som bl a. består av att formulera tydliga frågor, specificera begrepp, undvika sällsynta och främmande ord samt endast ställa en fråga i taget. Vidare kan det vara problematiskt vid enkätundersökningar då respondenter i värsta fall inte lämnar sitt sanna svar. Anledningen till att vissa svar kan bli missvisande är att respondenterna minns fel eller inte förstår frågan (Lundahl & Skärvad, 1999). I andra fall kan svaren inte bli sanningsenliga eftersom vissa kan vara rädda för att svara ärligt, dock var respondenterna i vår undersökning anonyma, vilket vi anser vara en bidragande faktor för mer tillförlitliga svar.

Att vara subjektiv innebär att människan lägger de egna känslorna, värderingarna och synvinklarna som grund för allt vi upplever (Jacobsen, 2002). Eftersom vi valde en hermeneutisk ansats som innebär att vi försöker förstå människors olika handlingar, kom vår undersökning således att tolkas av oss och våra tidigare värderingar har, även om det är oavsiktligt, påverkat resultatet (Lundahl & Skärvad, 1999). Detta har vi under studiens gång varit medvetna om och anser att våra tidigare värderingar och erfarenheter av kunskapsdelning endast kan härledas till teorierna som användes under kandidatuppsatsen och har därför inte i större utsträckning kommit att påverka vårt resultat.

3. Teori

I det här kapitlet kommer vi redogöra för teorierna som ligger till grund för studien. Teorierna kommer beröra kunskapsdelning och dess olika synsätt för att ge läsaren en bild av vad som senare kommer att analyseras. Teorier rörande individers bakomliggande faktorer kommer även beröras samt hur kunskapsdelning hör samman med användningen av eller avsaknaden av extern arbetskraft, för att skapa en mer nyanserad bild av problemet.

3.1 Intellectuellt kapital

Intellectuellt kapital är ett samlingsord för de immateriella tillgångarna som finns i ett företag utöver de som ingår i det bokförda värdet. I kunskapsföretag anses de materiella tillgångarna bidra mycket mindre än de immateriella tillgångarna till värdet av verksamheten. Detta är eftersom det immateriella anses vara grunden i kunskapsintensiva företag. Immateriella tillgångar kan t ex. vara medarbetarnas talanger, ledningens effektivitet och kund- och leverantörsrelationer (Stewart, 1999).

Det finns flera olika modeller av hur intellectuellt kapital betraktas och den första modellen som introduceras var det balanserade styrkortet som består av kundperspektiv, interna processer, lärande- och utvecklingsperspektiv, humanperspektivet och finansiella perspektivet (Roos, 1997). Skandia utvecklade sedan Skandia Navigator mätinstrument som är baserad på modellen för det balanserade styrkortet som av delar intellectuellt kapital i humankapital och strukturkapital. Humankapitalet består av den mänskliga delen som innefattar organisationsmedlemmarna i organisationen. Strukturkapitalet består av allt icke tänkande intellectuellt kapital som t ex. kan vara arbetsprocesser, patent, varumärken etc. (Edvinsson & Malone, 1998). Roos (1997) anser att Skandia Navigator modellen gör begreppet, intellectuellt kapital, tydligare och mer bestämt, och anser att tidigare modeller som den balanserade styrkortet inte tar hänsyn till förnyelse av kapital och därefter riskerar att främja kortsiktighet i ledarskapet.

Synligt Kapital	Intellektuellt Kapital	
(bokförda värdet)	Humankapital	Strukturkapital
Materiella tillgångar minus skulder	(utbildning, färdigheter, talanger och kompetenser) Tänkande intellektuellt kapital	(arbetsprocesser, patent, varumärken, kund- och leverantörsrelationer etc.) Icke tänkande intellektuellt kapital

Figur 2: Skandia Navigator mätinstrument

Edvinsson & Malone (1998, s. 75)

Stewart (1999) menar att tidigare har det intellektuella kapitalet med dess immateriella tillgångar inte fått någon plats i organisationens bokförda värde. Det intellektuella kapitalet består av bland annat medarbetarnas talanger och anses idag vara det viktigaste i kunskapsbaserade organisationer. Roos (1997) menar att tidigare modeller för det intellektuella kapitalet, såsom det balanserade styrkortet, inte tar hänsyn till alla parametrar och menar hellre att Skandia Navigator modellen ger ett mer nyanserat intryck av det intellektuella kapitalet.

3.2 Humankapital

Humankapitalet består av den tänkande delen av det intellektuella kapitalet och anses ha blivit mer belyst på senare år då samhälle har gått ifrån ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle (Mayo & Lank, 1995). Humankapitalet kan inte mätas finansiellt och kan inte ägas av en organisation utan tillhör individen och försvinner från organisationen när individen går hem (Edvinsson & Malone, 1998). Organisationer kan utveckla deras humankapital på två olika sätt: utöka användningen av organisationsmedlemmarnas kunskaper och kreativitet eller genom att öka tillgången till väsentlig kunskap inom organisationen till fler organisationsmedlemmar (Stewart, 1999).

Edvinsson och Malone (1997) menar att humankapitalet består av den individuella förmågan, kunskapen, skickligheten och erfarenheten hos en organisations personal och ledning. Roos (1997) delar i sin tur begreppet i tre delar: medarbetarnas kompetens, attityd och intellektuella rörlighet. Kompetens innefattar färdigheter och utbildning, medan attityd omfattar beteendenaspekten i organisationsmedlemmarnas arbete. Den intellektuella rörligheten består av förmågan att förnya, förändra metoder och komma på nya innovativa metoder för att lösa problem (Roos, 1997).

3.2.1 Kompetens

Organisationsmedlemmarnas kompetens representerar den kunskap och färdigheter som de medför till organisationen. Kunskapen anses omfatta den teoretiska delen som består av den tekniska eller akademiska kunskapen. Den teoretiska delen anses endast kunna ökas genom litteratur eller genom lärare och mentorer. Färdigheten anses innefatta den praktiska delen som består av att kunna utföra något med hjälp av tidigare erfarenhet eller kunskap. Färdighet anses kunna undervisas och läras samt kunna utvecklas genom praktiskt erfarenhet (Roos, 1997).

3.2.2 Attityd

Attityd är en del av humankapitalet som består i största del av personlighetsdrag och därmed inte kan påverkas väsentligt av organisationen. Dock kan attityd påverkas till en viss grad genom arbetsmiljön som organisationsmedlemmarna medverkar i. Attityden anses influeras primärt av motivation, beteende och uppförande (Roos, 1997).

3.2.3 Intellectuell rörlighet

Intellectuell rörlighet är förmågan att kunna omvandla och dela kunskap från en kontext till en annan. Det innebär även att kunna se likheter av information och koppla ihop dem för att sedan kunna förbättra både kunskapen och företagets output i form av innovation och anpassning. Exempel på intellectuell rörlighet kan t ex vara innovation, imitering, anpassning eller förmågan att kunna utveckla en idé till en färdig produkt eller tjänst (Roos, 1997).

Edvinsson & Malones (2007) resonemang kring humankapital kan ses som det kapital som tillhör individen och som gynnar organisationerna om de kan dra nytta av detta genom att öka den kollektiva kunskapsnivån inom organisationen. Humankapital består av individernas förmågor och härleds ofta bakåt i tiden till tidigare erfarenheter. Humankapital är således personbundet kapital och via medarbetarnas engagemang kan organisationer fortsätta att utvecklas (Edvinsson & Malonoe, 2007).

3.3 Kunskap

Kunskap anses enligt flera författare vara ett besvärligt begrepp att definiera och varje försök att använda begreppet på ett effektivt sätt är förenat med stora tolkningsproblem (Scarborough & Burrell, 1996). Andra författare definierar kunskap brett och kunskap har blivit beskrivet på följande sätt av Davenport och Prusak (1998);

”Kunskap är en flytande blandning av strukturerade erfarenheter, värderingar, kontextuell information och expertinsikter som bildar en ram för bedömning och införlivningar av nya erfarenheter och ny information.” (Davenport & Prusak, 1998, s. 5, refererad i Alvesson, 2004, s. 47)

Kunskap utgjorde tidigare en stödfunktion till de övriga tillgångarna som ett företag innehade. I dagens kunskapsintensiva samhälle har det istället blivit den viktigaste tillgången som en organisation kan inneha (Stewart, 1999). Enligt Krogh et al (1996) krävs det att kunna identifiera kunskap för att kunna bevara den och anser även att organisationer kan bli mer lyckosamma om ledaren i organisationen har en förståelse kring väsentlig kunskap.

I litteraturen delas kunskap ofta in i olika former och vanligtvis till en kombination av två dimensioner som producerar en fyrfältsmodell. Kunskap sägs vara antingen implicit eller explicit, personlig eller kodifierad, individuell eller social samt procedurmässig eller substantiell (Blackner, 1995; Nonaka 1994; Spender, 1996, refererad i Alvesson, 2004).

Fördelningen är till för att klargöra den implicita kunskapen genom att särskilja de två olika synsätten. Polanyi (1966) anser att implicit kunskap endast är personbunden medan Spender (1996, refererad i Alvesson, 2004) och Weick och Roberts (1993, refererad i Alvesson, 2004) anser att implicit kunskap kan vara mer kollektiv och organisationsbunden. Enligt Polanyi (1975, refererat i Alvesson, 2004) finns det ingen kunskap som kan vara helt uttalad och användas utan någon tolkning eller reflektion. Därefter finns det inte någon fullständig form av öppen kunskap. Alvesson (2004) menar att informationen i en vetenskaplig artikel är öppen kunskap till viss del då innehållet kan föras vidare till andra individer. Dock måste läsaren ha viss förförståelse om ämnet och en förmåga att tolka innehållet, vilket är en färdighet som är svår att överföra mellan individer.

3.3.1 Implicit kunskap

Det finns två olika ledande teorier om hur implicit kunskap uppfattas. Enligt den första teorin anses den implicita kunskapen vara högst subjektiv och utgå från individens tidigare erfarenheter (Halldin-Herrgard, 2000; Polanyi, 1966). Den implicita kunskapen anses vara en förutsättning för den explicita kunskapen eftersom det krävs att individer själva tänker och kan se kopplingar mellan olika fenomen för att ny explicit kunskap skall kunna växa fram

(Polanyi, 1966). Polanyi (1966) menar att det krävs implicit kunskap för att uppnå professionalitet.

Enligt den andra teorin anses tyst kunskap vara möjlig att överföras och är beroende på hur pass välartikulerad den är. Det finns flera olika överföringssätt av tyst kunskap och den kan bevaras i en organisation utan att behöva förvandlas till explicit kunskap (Nonaka & Konno, 1998). Nonaka och Konno (1998) anser att implicit kunskap i vissa fall kan formuleras till ord till en viss grad. Exempel på detta kan vara t ex. att cykling kan beskrivas till ord till en viss grad, dock krävs det erfarenhet för att kunna lära sig hålla balansen.

3.3.2 Explicit kunskap

Explicit kunskap är kunskap som kan uttryckas i ord och siffror som är lätt att dela, sprida och kommunicera mellan olika parter såsom individer, grupper och organisationer (Nonaka & Konno, 1998). Explicit kunskap är uttalad kunskap som kan fångas och kodifieras till exempelvis manualer, procedurer och lagar eller exempelvis vara ämneskunskaper som en lärare som i sin tur kan förmedla till sina elever (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alvesson, 2004). Därför anses den öppna kunskapen vara den lättare kunskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995, 1995).

Enligt teorierna som beskrivs ovan ser vi att kunskap är ett svårdefinierat ord och en persons kunskap är inte den andres lik. Kunskap bygger på de historiska erfarenheter och kontextuell information som tillsammans bildar värderingar och tolkningsutrymme (Davenport & Prusak, 1998, refererad i Alvesson, 2004). Polanyis (1996) resonemang tyder på att implicit kunskap endast är personbunden och Spender (1996) talar istället för att kunskap även kan vara kollektiv och organisationsbunden. Vi har i vår studie valt att använda Spenders (1996) teori för att inte hämma begreppet kunskapsdelning. Polanyi (1996) anser dock att kunskap tolkas och reflekteras av mottagaren och genererar således även annan kunskap än den kunskap som från början delades. Vi ser svårigheten i kunskapsdelning i detta moment och kommer därför beakta Polanyis (1996) resonemang för att tolka möjliga bakomliggande faktorer.

3.4 Knowledge management

I generell mening kan KM uppfattas som ett formaliserat och aktivt tillvägagångssätt att hantera och optimera kunskapsresurser i en organisation (Wong & Aspinwall, 2006). KM kan handla om att öka antingen exploateringen eller utforskningen av kunskap. Med exploatering

av kunskap menas att använda redan existerande kunskap i organisation genom att skaffa sig den, överföra den eller använda den i andra situationer. Med utforskning av kunskap menas att en organisation skapar ny kunskap genom spridning och sammanställningar av redan existerande kunskap (Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999).

Ahrne och Papakostas (2011) menar att för att beskriva och förstå rörelser mellan olika delar av det sociala landskapet måste vi se till både de krafter och motiv som leder till själva spridningen och till de förutsättningar som finns i det område till rörelserna sker. Med andra ord för att förstå vilka förutsättningar ett område har för att det som sprids ska kunna få ett fotfäste, vilket utrymme där finns och vilket mottagare som finns. De menar att det är långtifrån säkert att den nya omgivningen ger samma förutsättningar som de som rådde på ursprungsorten. Vidare menar Ahrne och Papakostas (2011) att det inte nödvändigtvis behöver innebära att det gamla försvinner, utan snarare att landskapet blir tätare och mer varierat.

McDermott (1999) identifierar fyra olika utmaningar för KM och är följande: den tekniska utmaningen, sociala utmaningen, ledningsutmaningen och den personliga utmaningen. Den tekniska utmaningen handlar om att kunna skapa informationssystem i samspel med människor som inte bara gör information tillgänglig utan hjälper även organisationsmedlemmar att samverka. Den andra utmaningen är den sociala som består av att utveckla organisationer som delar kunskap, men samtidigt behålla tillräcklig diversitet för att uppmuntra eget tänkande istället för kopiering. Den tredje utmaningen anses vara att ledningen ska kunna skapa en miljö som värderar vikten av att dela kunskap. Den fjärde utmaningen består av den personliga där organisationsmedlemmarna bör vara öppna för andras idéer och vara villiga att dela sina idéer med andra.

Enligt Alvesson (2004) är kunskapsdelningen beroende av frivilliga handlingar från ett stort antal människor där gemenskap och kultur har större betydelse än ledning. Den tekniska utmaningen anses ha störst intresse av utmaningarna i strävan att öka spridningen och återanvändningen av kunskap. Kunskapen som anses kunna delas genom den tekniska vägen anses vara lättkodifierad explicit kunskap.

3.4.1 Det processororienterade perspektivet

Det processororienterade perspektivet inom KM är ett sätt att uppfatta kunskap. Alvesson (2004) menar att det processororienterade perspektivet är intimt knytet till den person som utvecklade kunskapen och sprids huvudsakligen genom direkt interaktion. Det processororienterade perspektivet uppfattar kunskap som en dynamisk mänsklig process där kunskap delas genom en blandning av mänsklig interaktion och teknologisk transferering. Centralt är processen för hur kunskap skapas och inte på de regler, normer och dokument som kunskap baseras på (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det processororienterade perspektivet fokuserar både på tyst och öppen kunskap och interaktionen däremellan. På grund av att detta perspektiv tar hänsyn till även den tysta kunskapen som finns lagrad inom individerna föreslås främst personifiering som strategi (Bukh et al, 2005).

Ahrne och Papakostas (2011) talar om att olika spänningsförhållanden mellan individer råder under ytan och ibland med plötsliga utbrott kan dessa utbrott förändra bilden. Det som ses som ett frivilligt utbyte kan vara en påtvingad relation och det som ser ut som en öppen konflikt kanske är ett led i att omförhandla ett långvarigt samarbete. Ahrne och Papakostas (2011) menar vidare att ingen typ av interaktion är gnisselfri utan den kan innehålla element av intensivt samarbete såväl som latent och ibland manifesterade konflikter.

3.4.2 Strategier för kunskapsdelning

Utvecklingen av organisatorisk kunskap anses vara en kontinuerlig och dynamisk interaktion mellan tyst och öppen kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). För att möjliggöra en överföring av tyst kunskap är det viktigt att mottagaren besitter verktygen för att ta emot den. Leonard och Swap (2004) menar att förutsättningen för att kunna ta åt sig kunskap som är baserad på erfarenheter är att hjärnan har vissa ramverk och kunskap inom området sedan tidigare. Om mottagaren inte kan relatera den nya kunskapen till gammal ackumulerad kunskap kommer informationen vara meningslös.

Personifieringsstrategin innebär att kunskapen är bunden, huvudsakligen genom direkt interaktion till individen som utvecklade kunskapen och sprids. Strategin bygger främst på socialisering genom att blanda olika individer i olika situationer (Alvesson, 2004). De organisationer som tillhandahåller specialanpassade lösningar till unika problem eller fokuserar på överföringen av tyst kunskap är personifieringsstrategin mest lämpad. Syftet med

personifieringsstrategin är kommunikationen mellan medarbetarna och genom att utveckla en miljö där tyngdpunkten ligger på samarbete ökar chansen för kunskapsdelning.

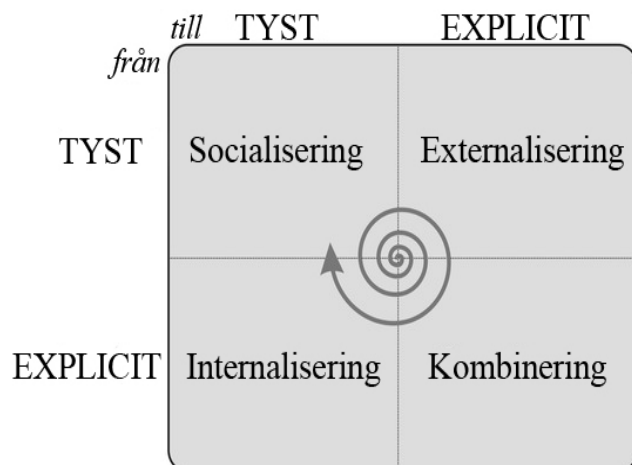
Tonnquist (2010) anser att den mesta överföringen av kunskap sker informellt, då ett samarbete byggt på erfarenhet har etablerats. Genom att en relation skapas mellan de individer som delar kunskap menar Tonnquist (2010) att det delas mer kunskap emellan dem än vad det gör då två individer inte har en relation mot varandra. Ahrne och Papakostas (2011) menar att i det sociala landskapet skiljer man mellan två principiellt olika relationer. Först de relationer som befinner sig geografiskt nära varandra och de beroendeförhållanden och den kamp eller synergi som kommer ur detta. Tonnquist (2010) håller vidare med Ahrne och Papakostas (2011) och menar att individer med mer erfarenhet på arbetsplatsen stimuleras av att dela kunskap med de med kortare arbetslivserfarenhet, då de ser sig själva som en mentor i förhållande till de med kortare arbetslivserfarenhet. Detta kan således utläsas vara en viktig relation för god kunskapsdelning och pekar tydligt på den roll som relationer speglar i förhållande till kunskapsdelning.

Alvesson (2004) anser att det krävs att organisationsmedlemmarna är intellektuellt nyfikna och kreativa för att kunskapsdelningen ska lyckas inom organisationen. Överföringen av tyst kunskap kan direkt härledas till Nonaka och Takeuchis (1998) socialiseringsprocess i SECI-modellen.

Ahrne och Papakostas (2011) resonemang om att det sociala landskapets rörelser beror på de krafter och moment som spridningen innefattar. McDermott (1999) visar vidare på de utmaningar som mottagaren av kunskap kan stöta på och som vidare kan vara hindrande för att kunskapen ska ha möjlighet att röra sig obehindrat inom organisationen och stödjer således Ahrne och Papakostas (2011) teori. Tillsammans ställer dessa teorier krav på medarbetarna att tillsammans övervinna dessa hinder för att på ett gott sätt kommunicera viktig kunskap och säkerställa fortlevandet av organisationen. Vilket innebär att delandet och spridningen av kunskap är beroende av människors frivilliga handlingar (Alvesson, 2004) och är därför relevant i vår studie där fokus ligger på individen.

3.5 SECI-Modellen

Nonaka och Takeuchi (1995) har genom att se på interaktionen av tyst och öppen kunskap utvecklat en fyrstegsmodell, SECI- modellen, för delning av kunskap. Interaktionen av tyst och öppen kunskap kan ses som en spiralprocess där ny kunskap skapas.



Figur 3: SECI-Process

Nonaka et al (2000, s. 12)

Första steget i modellen behandlar socialisering som en källa för hur tyst kunskap delas. Socialiseringen sker mellan individer i form av gemensamma aktiviteter ex. kvalitetstid och att vistas i samma miljö under en längre tid. Mångårig lärlingstjänst faller inom den här kategorin, där lärlingen uppnår kunskap genom att följa och imitera sin ledare (Nonaka & Konno, 1998).

Socialisering handlar om överföringen av tyst kunskap hos den som besitter den till tyst kunskap hos mottagaren. Sanderson (2001) talar således för att tyst kunskap inte till fullo kan delas och överföras till en mottagare då stor del av den tysta kunskapen går förlorad vid transfereringen på grund av kunskapsdelaren inte själv förstår sin tysta kunskap på djupet. Trots att lärlingen imiterat sin mästare i flera års tid menar Sanderson (2001) att lärlingen inte kommer förstå de erfarenheter och andra bakomliggande aspekter till hur kunskapen uppkom och därför är det inte samma kunskap som delas som sedan mottags.

Externalisering är följande del av modellen och behandlar hur tyst kunskap omvandlas till öppen kunskap. Individen har i det här steget verktygen för att dela kunskapen med andra. Det finns två nyckelfaktorer i externaliseringssteget. Den första är att individen har verktygen för att göra sig förstådd, att samma språk talas samt använder sig av metaforer eller berättelser för

att förtydliga budskapet. Det är dialogen som förs mellan individerna som lägger grunden för skapandet av ny kunskap. Den andra faktorn behandlar förmågan att omvandla och översätta tyst kunskap till mer lättförståeliga termer (Nonaka & Konno, 1998).

Det tredje steget i modellen kallas kombinerad öppen kunskap och innebär att redan existerande öppen kunskap kombineras med mer komplicerad öppen kunskap. I det här steget är nyckelfaktorerna kommunikation och spridningen av kunskap genom systematisering. Det innebär att extern eller intern öppen kunskap förs in i nya sammanhang och på så vis kombineras till ny kunskap. Sedan kan kunskapen delas genom möten, dokument eller via kunskapsportföljer (Nonaka & Konno, 1998).

Fjärde och sista steget i modellen, internalisering, sammanfogar den nya öppna kunskapen från steg tre till tyst kunskap. För att individen ska kunna omvandla öppen kunskap till tyst ska denna utvärdera vilka delar som är av relevans för en själv. För att omvandla den öppna kunskapen till tyst måste individen integrera den i handlingar, exempelvis vid nyanställningar i företag får de gå en internutbildning vilket hjälper de att förstå företaget och sin egen roll i organisationen bättre. Även konceptet learning-by-doing är en viktig del i steget att omvandla öppen kunskap till tyst, då de genom handlingar applicerar den kunskap som är relevant för sig själv. Det är genom upprepade interaktioner mellan de fyra stegen i modellen som kunskap delas inom en organisation och på så vis ökar mängden kunskap i företaget (Nonaka & Konno, 1998).

Enligt teorierna som beskrivs ovan kan kunskapsdelning beskrivas som en spiralprocess där fyra specifika steg beskriver kunskapsdelningens fortlöpning (Nonaka & Konno, 1998). Kunskap och hur den delas bygger enligt ovanstående teorier på människors förmåga att kommunicera densamma och beroende på hur väl delaren av kunskap förstår sin kunskap kommer relevant kunskap delas. Sanderson (2001) framför dock kritik gentemot ovanstående resonemang, vilken vi kommer beakta i vår analys för att få en så stor helhet som möjligt. SECI-modellen kommer vara en grundsten för vår undersökning då den tar hänsyn till all typ av kunskap och eftersom det är en fundamental teori inom kunskapsdelning, är den således viktig för vår uppsats.

3.6 Organisatoriska förutsättningar för kunskapsdelning

Enligt Krogh et al (2000) finns det fem förutsättningar som krävs för en lyckad kunskapsdelning i en organisation. Den första förutsättningen är en organisatorisk vision vars huvudsakliga syfte är att kategorisera den nuvarande kunskapen inom organisationen. Denna kunskapsvision är viktig för organisationen för att möjliggöra en vidareutveckling av kunskapen som finns i organisationen och på så vis skapa ny kunskap. Kunskapsvisionen ska, för bästa effekt, ha information om hur personalen vill motiveras för att vilja dela kunskap sinsemellan.

Den andra förutsättningen som Krogh et al (2000) beskriver är kommunikation. Detta framhäver de som en central del i kunskapsdelningen genom citatet; ”We cannot emphasize enough the important part conversations play” (Krogh et al, 2000, s. 125). Krogh et al (2000) menar att det är genom diskussioner som individer absorberar ny kunskap samt får feedback på gammal kunskap, vilket leder till nya perspektiv och synsätt på olika problem. När konversationen utförs i grupp skapas mycket mer kunskap än vad en ensam individ på egen hand någonsin skulle kunna skapa.

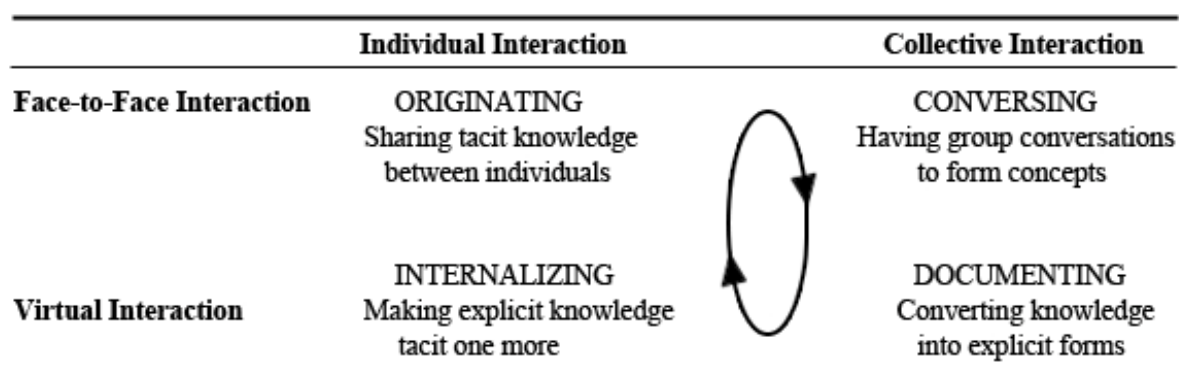
Enligt Krogh et al (2000) finns det fyra grundläggande steg som måste upprättas för att kommunikation ska leda till god kunskapsdelning. Det första steget handlar om att aktivt motivera deltagande i kommunikation. Det är den uttalade ledaren i gruppens uppgift att leda kommunikationen mellan medarbetarna. För ledaren är det viktigt att motivera sina medarbetare till att delta och engagera sig i diskussionen för att de på så vis komplettera varandras kunskap och möjligen skapa ny kunskap som vidare delas. Den andra byggstenen för en lyckad kommunikation är att ha tydliga regler och förhållningssätt som skall hållas i kommunikationen. Maktförhållanden inom gruppen ska heller inte hämma andra medarbetarna till att vilja delta i diskussionen. Den tredje och fjärde byggstenen i en lyckad kommunikation mot kunskapsdelning handlar om att det som diskuteras ska förstås av de inblandade och för att möjliggöra förståelse är det viktigt att medarbetarna pratar ett gemensamt språk som tilltalar till den tysta kunskapen som individerna sedan tidigare innehar.

Den tredje faktorn som bidrar till kunskapsdelning är att det finns någon i gruppen som är en kunskapsaktivist, denna roll tilldelas oftast ledaren av gruppen, vare sig inofficiell eller

officiell. Dessutom kan en utomstående person komma in i en organisation just för syftet att fungera som en aktivist och skapa diskussioner i gruppen (Krogh et al, 2000).

Den fjärde faktorn som bidrar till god kunskapsdelning i organisatorisk kontext är att skapa ett gemensamt socialt utrymme som möjliggör kunskapsskapande. Krogh et al (2000) menar att den kunskapsskapande processen bör stödjas av särskilda utrymmen, kallade *ba*. *Ba* ska även bidra till ett gemensamt utrymme för uppkommande relationer och fungerar vidare som en plattform för anställda där både individuell och kollektiv kunskap hanteras. Krogh et al (2000) menar att det finns fyra olika *ba* (skapande, dialog, systematiserande och utövande) som skapas utifrån två olika dimensioner. Den första dimensionen är interaktionsnivån, vilken behandlar i vilken nivå interaktionen sker, individuellt eller kollektivt. Den andra dimensionen behandlar hur interaktionen sker, ansikte mot ansikte eller genom virtuella hjälpmedel exempelvis telefonmöten eller e-mail.

Skapande *ba*, domineras av socialiseringsprocessen i Nonaka och Takeuchi (1995) SECI-modell. I skapande *ba* är delande av den tysta kunskapen central och delas genom individer då de träffas och kommunicerar med varandra. Dialog *ba* är till för att förstärka konversationen som gör tyst kunskap öppen och kan hänföras till externaliseringsprocessen i SECI-modellen. I dialog *ba* är sammanföringen av människor för utbyte av kompetens som är det viktigaste. Systematiserande *ba* skapas ofta genom olika informationssystem och utgör basen för kombineringsprocessen och här kombineras existerande öppen kunskap på nya sätt. Utövande *ba* är både individuell och virtuell och existerar för att internalisera den öppna kunskapen (Krogh et al, 2000), vilket sker genom reflektion (Bukh et al, 2005).



Figur 4: Interaktionerna i kunskapsspiralen

Krogh et al, (2000, s. 180)

Den femte och sista förutsättningen för god kunskapsdelning är enligt Krogh et al (2000) att globalisera lokal kunskap. Det innebär att kunna applicera lokal kunskap, som t ex. en ny produkt eller teknologi, till andra avdelningar i en organisation för att förbättra hela organisationen. Det kan bland annat göras genom att ta in kunskap i form av extern personal för att bredda organisationens kunskap.

I resonemanget kring organisatoriska faktorer som bidrar till kunskapsdelning kan vi se att det finns olika vägar för att nå god kunskapsdelning bland medarbetare. Krogh et al (2000) menar att det krävs ett organisatoriskt engagemang som stärker mentaliteten gentemot kunskapsdelning och att det krävs en gemensam miljö där kunskapsdelning kan frodas. Krogh et al (2000) menar vidare i sitt resonemang att för god kunskapsdelning krävs att ledaren vet vad som motiverar medarbetarna och här syns incitament till att icke organisatoriska faktorer är viktiga för kunskapsdelning. På grund av ovanstående anledning kommer vi använda Krogh et als (2000) teori som en påbyggnad av tidigare nämnda teorier. Teorierna nämner möjligheten till att andra icke-psykologiska faktorer påverkar kunskapsdelningen, vilket således svarar mot vårt syfte .

3.7 Individers upplevda bakomliggande faktorer till kunskapsdelning

Förutom organisatoriska förutsättningar har Rollett (2003) identifierat personliga faktorer som är förutsättningar för kunskapsdelning mellan individer eller grupper.

Viljan att dela kunskap; Individerna som ska dela sin kunskap måste vilja dela kunskapen. Finns inte en kultur som främjar kunskapsdelning i organisationen är det ofta svårt att få medarbetare att dela sin kunskap (Rollett, 2003).

Intressekonflikter; Intressekonflikter i organisationen kan hindra kunskapsdelning genom att organisationen och individen har separata mål som kolliderar med varandra. Intressekonflikter kan även finnas hos individerna i organisationen i form av konkurrens mellan varandra som hindrar kunskapsdelningen mellan dem. En annan intressekonflikt är att individer inte vill ta till sig kunskap för att det kan skapa en känsla av mindre värde för individen då någon annans kunskap tas tillvara (Rollett, 2003).

Tid; Tid är ofta en avgörande faktor för kunskapsdelning. I de fall där viljan finns att dela

kunskap måste även tid och tillfälle ges för att kunskapen ska delas. Att dela kunskap tar tid och därför måste medarbetarna uppleva att de har tiden att dela med sig av sin kunskap (Rollett, 2003).

Förtroende; För att individer ska vilja dela sin kunskap anser Rollett (2003) att förtroende är en central del av viljan att dela kunskapen. Paradoxen blir dock att för att dela kunskap krävs förtroende parterna emellan, dock skapas förtroende för kunskapsdelning genom frekvent delning av kunskap. Vidare har Kramer (1999) utvecklat en teori om hur tillit skapas i en organisation. Teorin behandlar fyra typer av förtroende och de kommer nedan presenteras.

3.7.1 Olika former av förtroende

Historiebaserat förtroende; Kramer (1999) menar att förtroende skapas genom interaktion mellan individer, som tillsammans utvecklar en relation som bygger på gemensamma erfarenheter och historia. Kramer (1999) menar vidare att en gemensam historia ger en fingervisning om aktörernas framtida beteende och intentioner. Den här typen av förtroende är baserad på tidigare förvärvad kunskap som sammanknipas med en viss person. Nackdelen med historiebaserat förtroende är att det krävs mycket resurser för att upprätthålla kunskapen kring alla de individer som ingår i organisationen.

Kategoribaserat förtroende; Kategoribaserat förtroende baseras på en individs medlemskap i en organisatorisk kategori eller profession exempelvis en grupp chefer. Att ha förtroende till en kategori innebär att individen ser till förtroendet på en professionell nivå och inte kopplar förtroendet till en individuell persons egenskaper. Ofta är individer benägna att integrera med personer i samma kategori utan tidigare relation, vilket enligt Kramer (1999) vidare kan innebära att individen tillskriver andra medlemmar inom samma kategori positiva egenskaper, exempelvis samarbetsvilja. När det finns ett förtroende i företaget upplevs alla som arbetar inom det även de som trovärdiga tills motsatsen bevisats, men kan också gälla åt motsatt håll. Om en enskild individ inte anses vara trovärdig inom företaget smittar det av sig på resterande medlemmar som därmed även drabbas trots att de inte gjort något för att påverka förtroendet negativt (Kramer, 1999).

Rollbaserat förtroende; Kramers (1999) rollbaserade förtroende byggs på den position som individen har inom företaget. Individens givna roll ger de andra medlemmarna inom organisationen en upplevd bild av individens kunskap och motiv, endast beroende på den

professionella roll som individen har. Denna typ av förtroende innebär att en individs professionella roll medför en rad förväntningar på hur personen som antas inneha rollen bör agera.

Regelbaserat förtroende; Det regelbaserade förtroende bygger på uttalade och outtalade regler och normer kring ett passande beteende i en viss organisatorisk kontext (Kramer, 1999). Organisationer är vanligtvis uppbyggda på regler och normer då det är en förutsättning för att organisationen inte ska upphöra att existera. Medlemmarna i organisationen tar ofta till sig dessa regler och normer genom en socialiseringsprocess, vilket således påverkar individens självuppfattning och förväntningar på andra organisationsmedlemmar. Det regelbaserade förtroendet visar således på den grad av förtroende som medlemmarna genom socialiseringsprocessen lär sig genom organisationens rutiner. Det visar vidare på att ändrade rutiner i organisationen kan påverka förtroendet negativt medlemmarna emellan (Kramer, 1999).

Utifrån ovan nämnda teorier ser vi att kunskapsdelning är beroende av människors frivilliga handlingar, men att dessa således kan hämmas av en mängd olika faktorer, såsom tid, förtroende och ovilja m.m (Alvesson, 2004; Rollett, 2003). När flera olika grupper finns att tillgå är det enligt teorierna avgörande att det finns ett mänskligt samspel och att relationer skapas mellan de inblandade individerna för att kunskapsdelning ska ske. Dessa relationer kan hindras av kraftmätningar i form av exempelvis intressekonflikter parterna emellan, vilket i sin tur skapar osämja bland medarbetarna och således hotar kunskapsdelningsprocessen. Även förtroende tycks enligt ovanstående teorier ha en stark påverkan på den kunskapsdelning som sker, men förutsätter vidare en relation mellan parterna, vilket tar tid att skapa. Dessa olika faktorer binds samman av det konceptuella faktum av kommunikation som grundbult, då det utifrån kommunikation skapas relationer. På grund av att dessa faktorer påverkar människans vilja att dela kunskap (Alvesson, 2004; Rollett, 2003) anser vi det fundamentalt för vår studie att inkludera dessa teorier i vår studie.

3.8 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki är en förklaringsmodell som delar in människans behov i fem steg och förklarar hur människan prioriterar behoven. De fem stegen är följande: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status, prestige och behov av självförverkligande (Eriksson-Zetterquist et al, 2006).

När de lägre behoven är tillfredsställda och individen har utvecklats kan individen motiveras att vilja tillfredsställa de kommande behoven i hierarkin. Maslow påstår att alla människor strävar efter att nå till den högsta nivån (Eriksson-Zetterquist et al, 2006).

Självförverkligandet handlar om det egna jaget och om behovet att växa som människa. Ur behovstrappan kan det utläsas att de fysiologiska behoven är de mest väsentliga och att sista steget utgörs av behovet av självförverkligande. Självförverkligandet är enligt Maslow (Eriksson-Zetterquist et al, 2006) viktigt att sträva mot, dock måste tidigare steg i behovstrappan vara uppfyllda innan behovet av självförverkligande kan uppfyllas.

Maslows behovshierarki (Eriksson-Zetterquist et al, 2006) visar på de bakomliggande faktorerna till människors handlingar. Ovanstående teori tar i beaktning människans egen vilja att sträva efter de egna målen vilket tidigare teorier har valt att inte ta upp som bidragande faktorer. För att minimera bristerna i Rolletts (2003) och Kramers (1999) teorier om individuella faktorer använder vi Maslows behovshierarki som en alternativ modell för att förklara den upplevda barriärerna mot kunskapsdelningen. Vi anser att behovstrappan ger oss en mer primitiv bild av vad som styr människans vilja och engagemang mot kunskapsdelning och teorin kommer därför användas som vidare komplement i vår uppsats för att visa en större bredd och helhet.

4. Analys av empiriska data

I detta avsnitt redogör vi för det empiriska data som vi samlat in och kommer vidare att analysera denna med stöd från teorierna vi tagit upp i föregående avsnitt. Vi har valt att dela in analysen genom att först analysera skillnader och likheter i individuella bakomliggande faktorer för att sedan analysera de organisatoriska bakomliggande faktorerna för att se hur de påverkar kunskapsdelningen. Personerna som förekommer i analysen är slumpmässiga numrerade som en del av anonymiteten, vilket innebär att den person som blev intervjuad först inte är den som refereras till som person 1.

4.1 Tid och gemensamt socialt utrymme

Tid förklaras av Rollett (2003) som en avgörande faktor för kunskapsdelning. Då kunskapsdelning är tidskrävande är det således även viktigt att individerna upplever att de har tid att dela med sig av sin kunskap samt att tillfället ges (Rollett, 2003). Tillfällen kan därför förekomma genom organisatoriska mötesplatser på arbetsplatsen och dessa olika platser kallas enligt Nonaka och Takeuchi (1995) för *ba*.

	Organisation A	Organisation B	Organisation C	Organisation D
Ovilja att dela kunskap	1			
Intressekonflikter	2			
Brist på tid	7	5	5	4
Brist på förtroende	1			
Det finns inga hinder	1			10

Tabell 1: Respondenternas upplevelser angående hindrande faktorer inom kunskapsdelning. Siffrorna i tabellen motsvarar vad samtliga respondenter upplever som mest hindrande faktor för kunskapsdelning.

Siffrorna i tabellen motsvarar vad samtliga respondenter upplever som mest hindrande faktor för kunskapsdelning. ”Brist på tid” och ”Gemensamt socialt utrymme” är egentligen två helt olika faktorer i analysen av bakomliggande orsaker till kunskapsdelning. Intervjusvaren leder dock till att det är svårt att separera dessa helt, framför allt eftersom man gärna ser tillgång till gemensamt socialt utrymme som lösningen på problemet med bristande tid. De båda faktorerna ses därför gärna som varandras spegelbilder och har i denna uppsats därför analyserats tillsammans.

Både i enkätundersökningen i organisation A och D samt under intervjuerna i organisation B och C blev samtliga deltagare ombudda att rangordna de moment som var mest hindrande för kunskapsdelning på arbetsplatsen. De faktorer deltagarna hade möjlighet att rangordna var följande; "Ovilja att dela kunskap", "Intressekonflikter", "Brist på tid", "Brist på förtroende" samt "Det finns inga hinder". Majoriteten av deltagarna upplevde brist på tid som den mest hindrande faktorn för kunskapsdelning inom organisationerna. I organisation B och C upplevdes tid vara en bristvara på grund av det låga antalet medarbetare på avdelningen och att arbetsbelastningen per medarbetare var hög. Trots att de egna arbetsuppgifterna prioriterades i första hand var samtliga medarbetare i organisation B och C överens om att utifall en kollega behövde hjälp med diverse problemlösningar lade de det egna arbetet åt sidan för att kunna hjälpa sin kollega. Då samtliga medarbetare inom organisationerna B och C visste att övriga medarbetare arbetade under tidspress kan det tänkas att den medarbetaren som behövde hjälp med ett problem i största möjliga mån undvek att be om hjälp tills faktumet av att problemet inte går att lösa på egen hand föreföll. Person 1 i organisation B sade följande;

"Jag tittar först i arkiven och försöker lösa problemet på egen hand. Om jag inte kan hitta en lösning går jag till mina medarbetare, men eftersom mitt område är så specifikt och det inte är så många andra som gör det jag gör så kan det bli svårt för dem att hjälpa mig" (Person 1, organisation B)

Respondenterna inom organisation B talade även för att vid lägre arbetsbelastning skulle tiden inte vara en sådan bristvara och det skulle leda till en högre grad av interaktion på arbetsplatsen.

Organisation C hade tidigare schemalagda fikapauser som de värderade högt då det var de stunder då de integrerade mest och i mer avslappnade former. Dessa fikapauser utgjorde även tidpunkten för uppdatering medarbetarna emellan och givande av feedback på tidigare påstådda problem. Krogh et al (2000) menade att ett gemensamt utrymme för dialoger är nyckeln till skapande och delande av kunskap samt att närhet infinner sig. Å andra sidan hade trenden med gemensamma fikastunder i organisation C på senare tid avtagit, men trots detta menade medarbetarna inom organisation C att de delar mer kunskap med varandra än tidigare. De schemalagda fikapauserna förekom som mest under en tidigare period då avdelningen

utgjordes av fler människor och arbetsbördan enligt medarbetarna var lägre än vid den tidpunkt då vi träffade dem. Med bakgrund i Rolletts (2003) och Krogh et als (2000) teori om tid som bakomliggande faktor för god kunskapsdelning borde organisation C:s medarbetare ha delat mer kunskap då de spenderade mer tid tillsammans under denna period. Dock förefaller detta inte vara fallet i organisation C då avdelningen har minskat i mängd medarbetare och de inte längre har schemalagda fikapauser anser de att de trots detta delar mer kunskap sinsemellan nuförtiden än tidigare. Person 1 i organisation C uttryckte sig följande sätt angående detta;

”I och med att vi börjat använda oss av chatt inom avdelningen så anser jag att vi delar kunskap nästan mer än förr då vi hade schemalagda kaffepauser.” (Person 1, organisation C)

Medarbetaren menar att dennes upplevda kunskapsdelning ökat i och med användandet av ett virtuellt gemensamt utrymme. Denna upplevelse delades även av samtliga respondenter inom organisation C. Det innebär att i organisation C ökade den upplevda kunskapsdelningen hos medarbetarna i och med användande av ett virtuellt gemensamt utrymme. Det innebär således att Krogh et als (2000) teori inte endast får fotfäste i den fysiska miljön utan även sträcker sig till den virtuella och stämmer därför överrens med Nonaka och Takeuchis (1995) teori angående virtuella och fysiska gemensamma utrymmen.

I organisation B ansågs tiden vara den mest hindrande faktorn för kunskapsdelning, men trots detta, så föreföll det inte finnas någon avsaknad av kunskapsdelning medarbetarna emellan. I likhet med organisation C:s tidigare schemalagda fikapauser i gemensamma sociala utrymmen var liknande stunder även närvarande i organisation B. Bland medarbetarna verkade fikapauserna prioriteras, trots hög arbetsbelastning, vilket enligt medarbetarna skapade gemenskap. I organisation B skiljde sig arbetsuppgifterna åt i större grad än i organisation C, vilket innebar att de under de effektiva arbetspassen ofta endast hade ett fåtal medarbetare att vända sig mot för hjälp. Om en medarbetare inom ett specifikt område skulle fråga en annan medarbetare inom ett annat arbetsområde om råd och hjälp med ett områdesspecifikt problem skulle det enligt medarbetarna inte leda till problemlösning då personen i fråga inte innehar de rätta förkunskaperna för att lösa dennes problem (Nonaka & Konno, 1998). Den tysta kunskapen som personen innehar kommer från erfarenhet och trots att de andra personerna har liknande utbildning i grunden är det svårt för någon med tyst

kunskap att transferera denna då den kräver både förförståelse samt att kunskapen går att verbalt transferera (Leonard & Swap, 2004). Av den anledningen vände sig medarbetarna i organisation B sig oftast till annan kunnig personal inom området, på andra kontor, vid situationer som dessa. Dock ansåg medarbetarna det inte mindre viktigt att dela med sig av sitt problem mellan de olika sektionerna och detta skedde mestadels under just fikapauserna. Detta enligt kombineringssteget skulle leda till att ny kunskap skapas då redan etablerad kunskap kombineras med ny öppen kunskap som leder till ny kunskap (Krogh et al, 2000). Medarbetarna inom organisation B ansåg att detta var viktigt för att föra företaget framåt och utveckla sig själva. Person 2 i organisation B uttryckte sig på följande sätt;

”Trots att många hade helt olika arbetsuppgifter, så var det alltid lärorikt att bolla problem med dem.” (Person 2, organisation B)

Detta tyder på att McDermotts (1999) teori om den personliga utmaningen som en hindrande faktor har övervunnits av medarbetarna i organisation B då de har funnit nytta med att dela kunskap med varandra trots att den ibland är områdesspecifik.

I organisation B förekom all kommunikation medarbetare emellan via samtal face-to-face. E-post användes endast som verktyg då det var mer konkreta saker som skulle skickas mellan medarbetare. Respondenterna i organisation B fann det enklare att diskutera i dessa former trots att tid var en bristvara på arbetsplatsen. Person 2 i organisation B förklarar detta på följande sätt;

”Vi går in och pratar med varandra, skickar man mail är det för kännedom om att man ska påminna någon om det. Dialog i första hand.” (Person 2, organisation B)

I likhet med organisation C var tid en dyrbar faktor men inte en hindrande sådan då medarbetarna i organisation B hade en vilja att kommunicera via dialog trots tidsbrist då de upplevde det som ett effektivt sätt att dela kunskap. Face-to-face interaktion är enligt Nonaka och Konno (1998) det dominerande sättet att dela kunskap då det anses vara mest effektivt. Denna typ av interaktion kräver dock att medarbetarna upplever att tiden finns till att dela kunskap för att god kunskapsdelning ska kunna ske (Rollett, 2003). I organisation B tycks viljan att dela kunskap ha övervunnit den begränsade tiden och medarbetarna upplever även att kunskapsdelning sker ofta mellan medarbetarna. I likhet med organisation C upplevs tiden

som en dyrbar faktor men däremot upplevdes tiden inte hindra kunskapsdelningen i organisation B.

I organisation C som kontinuerligt använde sig av extern personal, sade individerna att den största hindrande faktorn för kunskapsdelning med extern personal var brist på tid, men endast då den externa personalen var på plats. Då extern personal kallades in var det endast under en begränsad period som löpte över ett par dagar. Under de dagarna prioriterades den arbetsuppgift som den externa personalen hade kunskap om och efter att problemet var löst, i mån av tid, kunde de ordinarie ställa frågor och samtala sinsemellan för att ta del av den externa personalens kunskap. Däremot under perioder då extern personal inte fanns på plats såg interaktionen således mycket annorlunda ut. Under de perioder där extern personal inte förekom på plats hade den ordinarie personalen ändå mycket kontakt med den externa personalen, då främst via e-post och telefon.

Enligt Nonaka et al (2000) kan gemensamma utrymmen vara både individuella och kollektiva samt om interaktion sker virtuellt eller genom direkt fysisk kontakt skulle organisation C:s interaktionsnivå vara individuell och ske virtuellt med den externa personalen. Skapande *ba* domineras av socialiseringsprocessen och här delas den tysta kunskapen mellan individer då de träffas och socialiseras. Därav skulle utövande *ba* passa in på organisation C, då detta sociala utrymme är både virtuellt och fysiskt och existerar för att internalisera den öppna kunskapen genom reflektion (Krogh et al, 2000). Person 4 i organisation C förklarar nedan varför denne föredrar virtuell kontakt;

”Om en person skickar ett mail till mig så hör jag att det kommer in i min inbox men jag väljer själv när jag öppnar det. Det gör att jag inte måste avbryta det jag håller på med och blir heller inte störd av att någon står i dörren och vill ha hjälp, då tappar man tråden.” (Person 4, organisation C)

Detta citat visar på att medarbetaren upplever att genom virtuell kontakt skapas tid för egen reflektion över nyligen upptagen kunskap, vilket visar på att medarbetarna i organisation C upplevde att denna reflektion inte med lätthet kunde äga rum vid direkt kontakt. Precis som Rollett (2003) menade så måste individerna uppleva att de har tid att dela kunskap och vidare tid till att reflektera över nyupptagen kunskap för att det ska vara meningsfullt för kunskapsdelningsprocessen.

Utifrån enkätundersökningen kunde vi även här tyda att brist på tid var den mest hindrande faktorn till kunskapsdelning mellan ordinarie och extern personal i organisation D (Tabell 1). I organisation D var den externa personalen inhyrd på plats under begränsade perioder och av enkätundersökning kunde vi tyda att deltagarna inte upplevde någon anledning till att skapa någon närmre gemenskap och majoriteten av respondenterna verkade heller inte måna om att diskutera eller ta vara på den kunskap som de inhyrda hade.

I enkätundersökningen i organisation D framkom det att den ordinarie personalen föredrog att be om hjälp av den ordinarie personalen istället från den externa. Av detta går att tyda att relationerna skiljer sig åt mellan den externa personalen i organisation C och den inom organisation D. Det framkom även ur enkätundersökningen att kunskapsdelningen mellan den externa personalen och den ordinarie personalen i organisation D skedde främst under formella förhållanden i motsats till inbördes inom den ordinarie personalen, där det skedde lika mycket i informella som formella situationer. Det här tolkar vi som att under tiden den externa personalen finns på plats så är det främst under formella förhållanden som möten som en interaktion sker. Som Tonnquist (2010) menar är det i den informella interaktionen som kunskapsdelning sker och därför är det enligt teorin möjligt att anta att kunskapsdelningen med extern personal i organisation D var låg, då interaktionen skedde mestadels under formella förhållanden.

Samtliga deltagare i organisation D upplevde att det inte fanns några hinder för kunskapsdelning mellan de ordinarie medarbetarna och den externa personalen. Däremot upplevde majoriteten av respondenterna i organisation D att det överlag skedde mindre kunskapsdelning med extern personal och ur detta tolkar vi att formella förhållanden inte genererar kunskapsdelning i samma utsträckning som informella förhållanden gör, trots att inga hinder för kunskapsdelning upplevdes.

Utifrån ovanstående analys kan vi se att en gemensam miljö, vare sig den är virtuell eller fysisk, upplevs fungera väl som kunskapsfrämjande plattform, vilket visar sig främst i organisation B och C. I organisation C hade den fysiska gemensamma miljön inte nyttjats lika effektivt som den tidigare gjort och kommunikation sinsemellan ordinarie medarbetare skedde desto mer virtuellt. Då organisation C är ett IT-baserat företag är denna miljö en gemensam sådan för medarbetarna vilket kan tyda på att den är minst lika viktig för organisation C som

den fysiska gemensamma miljön är för organisation B, i förhållande till kunskapsdelning (Rollett, 2003). Vidare kan Krogh et als (2000) teori angående dialog *ba* inte endast hänföras till fysiska gemensamma miljöer där människor sammanförs utan beroende på arbetsplatsens professionella kultur kan dialog *ba* även skapa god kunskapsdelning trots en virtuell sammanföring av människor. Tidsbrist har ovanför konstaterats vara den mest upplevda hindrande faktorn för kunskapsdelning i både organisation A, B och C. I organisation C upplevdes tidsbristen dock ur två perspektiv där medarbetarna upplevde att de hade stor arbetsbelastning och därav fick lite tid över till att dela kunskap. Tidsbristen upplevdes även då den externa arbetskraften var på plats, vilket den vara under en mycket kort tid och den externa personalen hade därav inte tid att kommunicera face-to-face.

I organisation D upplevde samtliga deltagare att det inte rådde tidspress och att det för övrigt inte fanns några hinder för att dela kunskap mellan ordinarie medarbetare. En möjlig anledning till detta är att organisation D hade fler anställda inom avdelningen än de andra organisationerna. Med ett högre antal medarbetare kan det antas att arbetsbördan blir desto mindre per person och därför ges även mer tid till att dela kunskap sinsemellan (Rollett, 2003). Dock upplevde respondenterna i organisation D att kunskapsdelningen överlag skedde mindre mellan ordinarie personal och extern personal. Trots det att närheten fanns samt möjligheten att utöva samtliga interaktionsformer delades inte kunskap i den enligt teorierna förväntade utsträckning och tyder på att andra faktorer påverkar organisation D:s kunskapsdelning mer än faktorerna tid och närhet (Rollett, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Inom samtliga organisationer ansågs genomgående tidsbrist vara den viktigaste barriären mot kunskapsdelning mellan ordinarie – extern. Tidspress upplevdes även som den mest hindrande faktorn för kunskapsdelning inom organisation A, B och C mellan ordinarie-ordinarie. I organisation D upplevdes dock tidspress som den minst hindrande faktorn för kunskapsdelning mellan ordinarie-ordinarie. Inom organisationerna B och C nämndes tillgången till gemensamt socialt utrymme, främst fikapauser men även datamedier som chatt etc. som den viktigaste kanalen att ändå få tillfälle till kunskapsdelning.

4.2 Ovilja

Enligt Rollet (2003) är det viktigt att det finns en kultur som främjar kunskapsdelning i en organisation, annars kan det bli svårt för medarbetare att motiveras till att vilja dela sin

kunskap. Respondenterna i organisation B upplevde att det inte rådde någon ovilja att dela kunskap mellan varandra på avdelningen. Person 4 i organisation B förklarade detta med;

“Det är många i organisationen som arbetar med oerhört komplexa arbetsuppgifter och därför är det viktigt att dela med sig för att det underbygga eventuella fel.”
(Person 4, organisation B)

Under intervjuerna blev alla deltagare i undersökningen ombedda att rangordna hindrande faktorer för kunskapsdelning. Den enda faktorn som av alla blev satt på första plats som mest hindrande faktor var tidsbrist och faktorn “Ovilja” sade alla fanns inte ens med på listan över hindrande faktorer. Person 3 i organisation B sade följande;

“Jag delar av mig till alla som vill ha min eventuella kunskap” (Person 3, organisation B)

Person 3 menade vidare på att ingen vinner på att inte dela sin kunskap med andra inom avdelningen. Samtliga respondenter förklarade att det inom avdelningen råder en viss familjär stämning. Denna stämning kan mycket väl vara en bakomliggande orsak till varför det inte råder någon ovilja att dela kunskap medarbetarna emellan, vilket bekräftar Rolletts (2003) teori om att en kunskapsfrämjande kultur stärker viljan att dela kunskap.

Däremot ansåg person 4 i organisation B att han upplevde en ovilja från organisationens sida när det gällde att samla in ny kunskap från omvärlden genom mässor och andra verksamhetsintressanta aktiviteter.

“Företagets ovilja att skicka iväg en, på grund av medföljande kostnader.” (Person 4, organisation B)

Person 5 i organisation B uttalade sig på liknande sätt;

”Vi har ju en organisation där vi har chefer som inte kan” (Person 5, organisation B)

Person 5 menade att det är en anledning till att de inte får tillräckligt med stöd då de vill åka iväg på verksamhetsintressanta aktiviteter. Ur detta kan vi konstatera att mellan medarbetarna finns det ingen ovilja att dela kunskap, däremot finns det en ovilja att ta in ny kunskap från en mer central nivå inom organisationen. Då respondenterna överlag var positivt inställda till kunskapsdelning, kan oviljan mot kunskapsdelning från central nivå ha grundas från företagets dynamiska förmåga gentemot kunskapsdelning snarare än ovilja till kunskapsdelning i sig.

Den risk som föreligger i det fall då organisationen inte själva främjar ett kunskapsdelande beteende är att nyfikna individer blir hämmade då kulturen inte främjar det beteendet och kan leda till att viljan att dela kunskap mellan medarbetarna försämras och därmed stängs möjligheterna ute för fortsatt kunskapsdelning inom organisationen (Rollett, 2003). Om individerna inte får möjlighet att inhämta ny kunskap och inte ges möjlighet att stilla sin nyfikenhet kommer organisationen i helhet att drabbas, då det är en förutsättning för fortsatt kunskapsdelning enligt Alvesson (2004). Vidare skulle detta påverka organisationen då kunskapsdelningen mellan medarbetarna blir lägre vilket leder till en lägre konkurrensfördel för organisationen (Andrews, 2010). Enligt Polanyi (1966) beror denna minskade konkurrensfördel på att ny kunskap inte har möjlighet att inhämtas och blandas med gammal ackumulerad kunskap vilket hindrar möjligheten för nytänkande hos medarbetarna. Dock visar respondenterna i vår uppsats att det är kulturen mellan människorna på avdelningen som de själva skapat och dess personers inre drivkraft som påverkar kunskapsdelning.

Både person 1 och person 2 i organisation C menade att de delar kunskap för att underlätta sina egna arbeten genom att se till att andra är medvetna om hur arbetet utförs.

”[...] för det kan vara så att jag blir sjuk eller slutar och därför är det bra att de andra har ett hum om vad jag gör så att verksamheten kan fortsätta efter jag har försvunnit.” (Person 2, organisation C)

Trots organisationens passiva syn på kunskapsdelning visar person 2 att medarbetarna har skapat en kultur som inte bara är till för att skydda mot anställningstrygghet utan att kulturen även sträcker sig till lojalitet mot organisationen. Detta tyder således på att den egenkomponerade kulturen på avdelningen är viktigare i organisation C för

kunskapsdelningen och därför är en organisatorisk kultur från central nivå inte en tvingande förutsättning för kunskapsdelning, som Rollett (2003) menar.

Kunskapsdelningen från de ordinarie anställda till den externa personalen var även begränsad i organisation C till en viss grad eftersom viss kunskap ansågs skada organisationen om utomstående parter har kännedom om intern känslig information i organisationen. Person 2 i organisation C kände sig trygg med att dela kunskap till den externa personalen eftersom de inte ofta befann sig i närheten av organisationen. Den risk som föreligger för medarbetarna om de delar för mycket kunskap med de externt anställda är att den externt anställda själv skulle dra nytta av informationen och konkurrera om medarbetarens befattning på arbetsplatsen (Andrews, 2010). För att trygga sin plats inom organisationen valde vissa av medarbetarna i organisation C att inte dela all kunskap med den externa personalen. Hotet om att den externa personalen skulle konkurrera ut medarbetaren medför en lägre upplevd nivå av kunskapsdelning enligt respondenterna. Det är betraktaren som begränsar det geografiska avståndet och genom att inte dela all sin kunskap kan respondenterna uppleva att deras position inom sitt geografiska område är tryggt (Ahrne och Papakostas, 2011).

Utifrån ovanstående analys är det möjligt att konstatera att respondenterna i organisation B inte upplevde någon ovilja vid kunskapsdelningen mellan ordinarie personal. Dock upplevde somliga respondenter en viss ovilja till inhämtande av ny kunskap från organisationens ledning. I organisation C fanns det inte heller någon ovilja dock delades inte all kunskap mellan ordinarie personal eftersom kunskapen inte alltid ansågs vara av nytta för alla. Skillnaden mellan viljan att dela kunskap mellan ordinarie personal och extern personal tycks främst härledas till lojalitet mot organisationen samt mot anställningstryggheten. Utifrån analysen kan vi tyda att anställningstrygghet inte är något hot vid kunskapsdelning mellan ordinarie personal då de redan har sitt jobb tryggt. Inga data från organisationerna A och D.

4.3 Intressekonflikter

Intressekonflikter i organisationen kan hindra kunskapsdelning genom att organisationen och individen har separata mål som kolliderar med varandra. Intressekonflikter kan även finnas mellan medarbetarna och då i form av intern konkurrens (Rollett, 2003). Somliga individer kan exempelvis känna sig hotade av att dela för mycket kunskap med en annan individ då en rädsla av att individen ska använda kunskapen för egen vinning kan uppstå.

En överhängande upplevd känsla var att det inte rådde någon intern konkurrens mellan medarbetarna som skulle kunna leda till intressekonflikter i organisation B. Person 1 i organisation B uttryckte sig på följande vis; ”Nej, det finns ingen sådan konkurrens”. Resterande respondenter höll även med om detta. Person 5 förklarade anledningen till det genom följande;

“Då blir kunskapen i den stora gruppen mer komplett, men du som individ kan inte behålla all din kunskap.” (Person 5, organisation B)

Respondenten menar att det blir lättare att behålla kunskap om den delas då i det fall att en person glömmer den så kan någon medarbetare komma ihåg och hjälpa den som glömt. Med detta som bakgrund kan vi förstå att en gemenskap föreligger på avdelningen i organisation B och att de såväl som att bejaka sina egna intressen även är behjälpliga gentemot resterande medarbetare då de inte vill att kunskapen ska gå förlorad vid eventuella nedskärningar eller sjukdom. Vilket ligger i linje med Rolletts (2003) teori om att intressekonflikter leder till en minskad grad av kunskapsdelning. Organisation B visar inga tecken på att vare sig konkurrens eller intressekonflikter förekommer dem sinsemellan vilket kan vara en anledning till att kunskapsdelningen på avdelningen sker effektivt och kontinuerligt. Vidare finns det anledning att förstå att den icke-existerande konkurrensen uppkom som ett resultat av den kultur som råder på arbetsplatsen i organisation B. På grund av att medarbetarna i organisation B under en längre period har jobbat med varandra, samt att det sedan tidigare finns en viss kompisrelation mellan vissa medarbetare, har en familjär kultur uppstått på arbetsplatsen. Denna familjära kultur skulle kunna vara bakgrunden i att ingen upplevd konkurrens medarbetarna emellan föreligger. Person 5 i organisation B förklarade på följande vis;

”Vi är som en enda stor familj och därför finns inget undanhållande av information. Vi vill att alla ska kunna utföra ett bra jobb.” (Person 5, organisation B)

En familjär stämning anses enligt Rollett (2003) som en bidragande faktor till god kunskapsdelning på en arbetsplats. Som person 5 beskriver så är stämningen så pass familjär att de inte känner av någon konkurrens medarbetare emellan, just för att de rör för varandra och vill att alla ska utföra det bästa möjliga arbetet känner de inget behov av att undanhålla

information som skulle kunna vara konkurrenskraftig. Det tycks vara så att i organisation B finns ingen märkbar konkurrens på grund av den familjära stämning som råder. Däremot i organisation C där extern personal tidvis förekommer tycks intressekonflikter mellan ordinarie och extern personal till viss del råda. Person 3 från organisation C sade;

“De vill ju ha fler jobb så de kommer ju att inte vilja dela med sig av allt om de vill komma tillbaka” (Person 3, organisation C)

Den externa personalen vill komma tillbaka och fortsätta erbjuda sina tjänster. Detta kan de inte göra om de delar med sig av all sin kunskap till organisationen. Person 2 i organisation C ansåg även att mindre kunskapsdelning skulle ske mellan ordinarie och extern personal om den externa personalen verkade i närheten av organisationen. Dock verkade den externa personalen som respondenten hade kontakt med geografiskt sett längre bort vilket ledde till att respondenten kände sig säkrare att dela kunskap. Samtidigt säger person 2 följande;

”Det kan skada företaget om man talar om för mycket för honom.” (Person 2, organisation C)

Det blir en ömsesidig intressekonflikt mellan parterna då ingen ut av dem vill säga för mycket till den andra parten då det kan skada deras respektive organisation eller den egna tryggheten. Genom att se på Maslows (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991) behovssteg av trygghet i en modern tappning kan trygghet på arbetsplatsen vara en orsak till en lite mer motsträvig kunskapsdelning mellan ordinarie och extern personal. Kunskap som på något vis är känslig delas inte med samma lättsamhet då det av respondenterna i organisation C upplevdes att en geografisk närhet till den externa personalen kan föranleda ett hot för den egna anställningstryggheten. Mellan ordinarie personal upplevdes inget hot mot anställningstrygghet då relationen medarbetarna emellan var familjär och därför inte föranledde något hot (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). Vidare tyder den icke existerande interna konkurrensen om anställningstryggheten i organisation C att de övervunnit McDermotts (1999) tredje utmaning, ledningsutmaningen. Att de på lokal nivå har lyckats skapa en miljö som inte föranledde några hot om exempel anställningstrygghet på grund av kunskapsdelning.

Person 2 från organisation C upplevde dock andra intressekonflikter internt i organisationen, respondenten uttryckte de på följande vis: ”Ställeprov från central nivå”. Respondenten sade att det att ledning på central nivå ibland kommer med nya idéer eller dylikt om hur arbetet skall utföras och att medarbetarna ibland önskar att denna idé glöms för att den inte ansågs vara nödvändig för avdelningens mål. Som tidigare nämnts spelar kunskapsfrämjande kultur roll vid mottagande och delande av kunskap, vilket tydligt syns i både organisation B och organisation C. Avdelningarna är små och en familjär stämning råder på båda avdelningarna, vilket Rollett (2003) uttrycker vara en viktig del av kunskapsdelningsprocessen.

När central nivå rapporterar om förändringar eller idéer om hur saker och ting borde skötas upplevdes det ibland som ett ”Ställeprov” från deras sida. Ahrne och Papakostas (2011) menar att de krafter och motiv som leder till själva spridningen av kunskap till de förutsättningar som finns dit kunskapen ska förflyttas beror på vilket utrymme och vilket mottagande som finns. Det är inte säkert att den nya omgivningen ger samma förutsättningar som de som rådde på ursprungsorten. Därför är det möjligt att de som mottog kunskapen från central nivå ibland upplevde den som onödig och valde därav att inte vidarebefordra denna till resterande medarbetare. Att respondenterna upplevde ledningens uppmaningar på detta vis kan vara ett resultat av både ett geografiskt avstånd samt en sporadisk kontakt, ingen närmre relation parterna emellan hade knutits (Ahrne och Papakostas, 2011). Detta kan möjligtvis försämra avdelningens kunskapsdelning om det blir av vana att förkasta information eller kunskap innan det diskuterats bland medarbetare (Rollett, 2003).

I organisation A framkom det från enkätundersökningen att det inte rådde någon konkurrens, vilket kan tänkas ha att göra med att det är en mindre avdelning som inte använder sig av extern personal. Denna tanke styrks då majoriteten av deltagarna menar att de delar med sig av all sin kunskap och inte har någon kunskap som de motvilligt delar med sig av. I organisation D där det förekom extern personal uttryckte majoriteten (2/3) att de upplevde att det förekom kunskapsdelning mellan den externa personalen och har även svarat att de inte har någon kunskap som de motvilligt delar med sig av. Uttryckligen var det (1/3) av respondenterna som upplevde att det inte skedde någon kunskapsdelning och enligt enkätundersökningen fanns det kunskap som de motvilligt delade med sig av till den externa personalen. Det kan liknas vid organisation C:s svar angående intressekonflikter mellan extern personal och ordinarie då majoriteten inte upplevde att det förekom några intressekonflikter medan endast en minoritet av respondenterna upplevde intressekonflikter.

En familjär stämning tycks påverka den interna tryggheten medarbetarna emellan och främja kunskapsdelning, vilket syns i både organisation B och C i förhållande till kunskapsdelning mellan ordinarie personal. Ett nära geografiskt avstånd var inte betydande för den mängd kunskapsdelning som skedde i organisationerna mellan ordinarie personal. Dock uttrycktes det av organisation C och av några av respondenterna i organisation D att tryggheten hotas om den externa personalen befann sig närmre geografiskt sett, vilket skulle leda till en motvilja att dela sådan kunskap som kunde skada sig själv eller organisationen. Även en viss intressekonflikt fanns i organisation C där medarbetarna valde att ibland inte vidarebefordra den kunskap de blivit tilldelade från central nivå då kunskapen i vissa fall upplevdes motsträvig mot det egna målet. Då hot om förändring eller dylikt är närvarande så sållade respondenterna bort den kunskap som skulle kunna vara skadlig för antingen sig själv eller för organisationen när dem delar kunskap sinsemellan, vilket vi tolkar leder till en lägre grad av kunskapsdelning mellan ordinarie personal och extern personal.

Inom de båda organisationerna A och B, som inte utnyttjade extern personal, upplevdes en familjekänsla som ansågs stimulera till god kunskapsdelning. På motsvarande sätt upplevdes en intressekonflikt som hämmade kunskapsspridningen i organisationerna C och D, som utnyttjade extern arbetskraft.

4.4 Förtroende

Enligt Rollett (2003) är förtroende en fundamental förutsättning för att kunskapsdelning ska kunna ske i en organisation. För att förtroende ska skapas krävs enligt Rollett (2003) att individer delar kunskap med varandra. Paradoxalt vill individer dela kunskap om de känner ett förtroende för den andra parten. Förtroende parter emellan kan skapas genom olika handlingar, både personliga och professionella (Rollett, 2003).

Respondenterna i organisation B sade samtliga att de kände förtroende för sina övriga medarbetare och på frågan om hur förtroendet har skapats bland medarbetarna var det överhängande svaret att det skapats genom mångårig erfarenhet av att jobba med varandra samt medarbetarnas personligheter på arbetsplatsen. De egenskaper som förklarades som faktorer till förtroende var öppenhet, social förmåga och kunnsighet inom sitt område. De allra flesta på avdelningen hade arbetat länge med och runt varandra och somliga hade varit vänner sedan innan de började på arbetsplatsen. Person 1 i organisation B förklarade hur denna upplevde att förtroendet mellan medarbetarna uppkommit;

”Här förekommer inget underhållande av information för att komma bättre till i företaget” (Person 1, organisation B)

Person 3 i organisation höll med person 1 och uttryckte sig på följande vis;

”Det är väl den där öppenheten här som styr, alltså kulturen på arbetsplatsen.”
(Person 3, organisation B)

Det innebär att i organisation B förekommer således både historiebaserat förtroende (Kramer, 1999) men även ett förtroende byggt på personliga egenskaper. Att vara social är någonting som alla respondenter i organisation B höll med om var en bidragande faktor till förtroende gentemot varandra. Det är det sociala som avgör om de kan lita på varandra och som person 4 sade;

”Det är svårt att lita på en person som är tystlåten, jag tycker om människor som säger det dem tänker, det känns ärligare.” (Person 4, organisation B)

Person 4 menade att personliga egenskaper underlättar en social process och upplevs mer bekväm att delta i, vilket även ökar viljan att dela kunskap (Nonaka & Konno, 1998) Vidare svarade respondenterna att det inte upplevs föreligga någon intern konkurrens medarbetarna emellan och detta har skapats från en social kultur. Att kunskap delas frekvent och utan förbehåll stärker både det egna jaget enligt Maslows (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991) behovstrappa samt för att stärka gruppen som helhet. Utifrån vad respondenterna svarat så kan vi tyda att ett förtroende spelar roll vid intern kunskapsdelning då förtroende upplevs tycks minska känslan av att den delade kunskapen kommer nyttjas på ett sätt som underminerar kunskapsdelaren (Rollett, 2003). En kunskapsdelande social kultur tycks i organisation B föranledas av en hög grad av förtroende parterna emellan, då de upplever att de måste hålla inne på sin kunskap för att överskugga övriga medarbetare pga. intern konkurrens.

Person 1 i organisation C uttryckte sig på följande sätt angående hur förtroende skapas;

“Förtroende skapas när man är ärlig och öppen med vilken kunskap man har inte har [...] att medge sina brister skapar även förtroende.” (Person 1, organisation C)

Ärlighet ansågs enligt person 1 i organisation C vara en faktor som kan skapa förtroende mellan olika parter samt att vara social, öppen och engagerad. Person 2 i organisation C sade även att denna upplevde det lättare att dela kunskap med personer som hade en mer öppen personlighet.

Person 2 i organisation C förklarade även att tidigare fanns det en del tysta personer på avdelningen men som nu fått lämna avdelningen och att dessa var svårare att dela kunskap med då de frekvent inte hade sociala dialoger med varandra och på så vis lärde känna varandra. Person C menade att de individer som finns kvar på avdelningen är väldigt sociala personer och att deras sociala förmåga hjälper till i skapandet av förtroende parterna emellan. Kontinuerliga sociala dialoger är enligt Rollett (2003) en stor faktor bakom skapandet av förtroende som vidare möjliggör delning av kunskap mellan parterna, vilket vi kan se upplevdes på detta vis i organisation C. Vidare kan det härledas till Nonaka och Konnos (1998) teori angående dialog *ba* som underlättar processen att förvandla tyst kunskap till öppen kunskap genom externaliseringssteget i deras SECI-modell.

Under intervjun sade även person 3 att de nu har ”Högt i tak” på avdelningen som motiverar arbetarna att integrera med varandra mer frekvent och att de därför även väljer att dela kunskap med varandra då kulturen är av denna art. Det innebär att en social kultur på arbetsplatsen motiverar medarbetarna att tala med varandra och även dela erfarenheter vilket skapar förtroende (Rollett, 2003) och tycks leda till en ökad grad av kunskapsdelning gentemot tidigare då kulturen inte vara av lika tillåtande art.

Person 4 i organisation C ansåg även att ärlighet är en bidragande faktor för kunskapsdelning då förtroende parterna emellan är fundamental för ett samarbete. Person 4 sade följande om extern personal;

“Det värsta jag vet är när folk säger att det inte är fel på ett system [...] jag förutsätter då till 110 % att det inte är fel på systemet och litar på personens omdöme [...] om det sedan kommer fram att det är fel på systemet så känner jag mig kränkt.” (Person 4, organisation C)

Person 4 menade att det är bättre att vara ärlig med de kunskaper man har och i de fall då man inte säkert kan påstå att någonting är korrekt är det bättre att använda ord som exempelvis "Tror". Då har personen garderat sig och beställaren av tjänsten är då medveten om eventuella fel. I dessa fall sade person 4 i organisation C att de inte använde sig igen av samma extern personal då denna redan har brutit det professionella förtroendet dem emellan och därför kunde inte den ordinarie personen lita på dennes kunskap och ville därefter inte ta den till sig vilket ändå skulle leda till merarbete för ordinarie. Detta gällde även om personen ifråga utfört ett godtyckligt arbete och innebär att det professionella förtroende endast är en grund i förhållandet som måste finnas där, men blir det brutet kan det innebära att förtroendet försvinner (Kramer, 1999).

Vid frågan om det förekom kunskapsdelning mellan ordinarie personal svarade även alla "Ja". Vidare på frågan om de upplevde att det förekom kunskapsdelning mellan ordinarie och extern personal svarade majoriteten av deltagarna att "Ja" det förekommer kontinuerligt, medan en minoritet (4/14) svarade att "Nej" det förekommer ingen kunskapsdelning mellan mig och den externa personalen. Vidare kan vi se ett samband mellan dem som svarat att det inte förekommer kunskapsdelning mellan den externa personalen och ordinarie och de svar deltagarna gav vid frågan om hur de väljer en kollega i det fall de behöver hjälp. 10 av 14 deltagare svarade att "Jag väljer den kollega som jag tror har mest kunskap inom det område jag behöver hjälp" medan de 4 deltagarna som inte upplevde kunskapsdelning mellan ordinarie och extern personal svarade " Jag väljer den kollega jag har mest förtroende för".

Problematiken föreligger i och med att 4/14 respondenter väljer kollega att be om hjälp från genom att välja den de känner mest förtroende för. Förtroende byggs genom att dela kunskap och erfarenheter med varandra och genom att dessa 4 respondenter hela tiden väljer att gå till ordinarie personal kan inget förhållande byggas mellan ordinarie och extern personal (Krogh et al, 2000). Anledningen till detta kan vara att den ordinarie personalen kände sig mer bekväm att fråga om hjälp av någon som de känner samt att de då redan är medvetna om varandras kunskaper då relationen förstärkts utöver det initiala professionella förtroendet (Kramer, 1999).

Utifrån ovanstående analys kan det tydas att vid kunskapsdelning mellan ordinarie personal är det inte endast gemensam historia som påverkar förtroendegraden, utan även personligheten på individerna på avdelningen. Respondenterna inom både organisation C och B upplevde det

lättare att lära känna en person samt att dela erfarenheter med en person vars personlighet var av öppen karaktär. Därför kan Kramers (1999) teori inte helt och hållet medhållas som enda faktorn till förtroendeskapande. Mellan ordinarie anställda tycks det historiebaserade förtroende tillsammans med personligheten dominera förtroendeskapandet medan förtroende för den externa personalen tycks vara mer rollbaserad.

Vi har funnit att extern personal hyrs in med ett förutbestämt förtroende från den ordinarie personalen då den externa personalen hyrs in i tron om att denna besitter en viss kunskap som den ordinarie inte har. Rollbaserat förtroende bygger på förväntningar på en individs professionella roll och hur denna person i förlängningen bör agera. Då detta förtroende brister ges heller inte en ”Andra chans” att bevisa sin kunskap och med ens försvinner de ordinarie förtroende för denna person och med detta även chansen till kunskapsdelning då kunskapen inte upplevdes korrelera med dennes professionella roll.

Kunskapsrelaterad ärlighet ökar den upplevda känslan för förtroende och anses vara viktig i kortare arbetsrelationer där det inte finns någon gemensam erfarenhet eller historia. Vid historiebaserat förtroende har parterna upplevt gemensamma händelser tillsammans och har även tidigare erfarenheter av kunskapsdelning mellan varandra och kommer därför inte vid en bristfällighet att utesluta vidare kunskapsdelning. Tvärtemot upplevs en kunskapsrelaterad ärlighet kring bristfällig kunskap öka graden av förtroende parterna emellan då denna varit ärlig över sina kunskaper och medgett bristen och ligger därför i linje med Kramer (1999). Skillnaden tycks däremot ligga i den upplevda viljan att dela kunskap trots tidigare kunskapsmässig brist (Krogh et al, 2000).

I organisation B och C upplevdes ett starkt internt förtroende och detta sågs som ett viktigt skäl att kunskapsdelningen fungerade väl. Respondenterna i organisation D upplevde brist på förtroendet som en barriär mot kunskapsdelning. I organisation C framgick att den externa personalen generellt åtnjöt lägre förtroende än den ordinarie. Inga data från organisation A.

4.5 Vision

Enligt Krogh et al (2000) är en av de organisatoriska byggstenarna för kunskapsdelning att en uttalad vision ska finnas som motiverar de anställda till att dela kunskap sinsemellan. Person 1 i organisation B uttalade sig om företagets vision på följande vis;

“Företaget arbetar inte aktivt med att skapa en vision för kunskapsdelning.”

(Person 1, organisation B)

Person 5 i samma organisation påtalade att han ansåg att fel människor styrde organisationen genom följande citat;

“Vi har ju en organisation där vi har chefer som inte kan. Rena ekonomer eller human resource- människor [...] det saknas en teknikstyrande duktig människa som nationellt styr.” (Person 5, organisation B)

Fel människor i styrande position kan hämma kunskapsdelningsvisionen om de inte själva har den områdesbaserade kunskapen som krävs (Krogh et al, 2000). Enligt person 5 är det speciellt viktigt i ett teknikintensivt företag där det är viktigt att ha förkunskapen för att förstå de problem och lösningar som det talas om, för att undkomma att tid spillas vid förklaring av exempelvis branschrelaterade termer. Denna mening tycktes vara delad av de resterande respondenterna inom företaget. Trots att ingen uttalad vision fanns inom avdelningen var de fem respondenterna eniga i sina svar om att det däremot fanns en kultur på avdelningen som främjade kunskapsdelning. Person 2 i organisation B uttalade sig om denna upplevda kunskapsdelningskultur och sade “Den finns för att man drar nytta av den själv”. Detta indikerar att medarbetarna inser vikten av att dela kunskap med varandra för att samtidigt stärka sig själv (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). Genom att frekvent dela kunskap kommer de i förlängningen att själva kunna be om hjälp. Att hjälpa andra för att dessa sedan ska stå i skuld till en själv skulle enligt Maslow (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991) kunna härledas till det fjärde steget i behovshierarkin, självförtroende. Genom att samla in kunskap skapas självförtroende hos mottagaren av kunskapen, denne skapar sedan ett rykte om sig att vara kunskapsrik och hjälpsam vilket styrker det egna jaget enligt Maslow (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). I det femte steget av behovshierarkin styrks jaget och personen i fråga ser nu till att använda sin kunskap mot att öka den egna självkänslan och förverkliga sig själv.

Medarbetarna var väl medvetna om att en ökad grad av kunskapsdelning var eftersträvansvärt då dess position på företaget styrktes samt ökade den egna kunskapen. Då de identifierade kunskapsdelning som viktig framgångsfaktor blev det även en motivationskraft att dela mer kunskap sinsemellan. Då de i organisation B inte upplevde att deras chef bistod med någon

tydlig vision för hur de skulle dela kunskap, insåg de själva vikten av det och delade därmed kunskap och skapade en intern vision för avdelningen genom en öppen kultur. Vilket tyder på att Krogh et als (2000) teori angående en tydlig organisatorisk vision inte är den enda vision som ger resultat vid kunskapsdelning, utan att visionen således även kan komma från medarbetarnas egna mål om ökad kunskap och dessutom ge en positiv effekt på organisationens kunskapsdelning.

Olikt organisation B har organisation C en chef som främjar kunskapsdelning och aktivt försöker motivera medarbetarna. Samtidigt ansåg medarbetarna att kunskapsdelning hjälpte dem i deras arbete och delade därmed för att hjälpa andra och sig själva. Deras chef tillhandahöll även olika virtuella verktyg för kunskapsdelning som gjorde det lättare att dela kunskap dock var kulturen på avdelningen den som främst främjade kunskapsdelning då medarbetarna insett fördelarna att dela sin kunskap. Dessa verktyg var till exempel gemensamma databaser och chatt i grupp.

Under tidigare chefs styrning var avdelningen både varit större men även främjats av en viss "Vi och dem" känsla, det fanns även inslag av maktförhållanden inom gruppen. Efter omstruktureringen blev medarbetarna på avdelningen även färre och chefen såg till att ena gruppen. Person 1 i organisation C sade "Visionen har stärkt deras vilja att dela kunskap sinsemellan". Detta styrker Krogh et als (2000) tanke om att en stark vision leder till en ökad vilja att dela kunskap. Hur präglar då denna vision kunskapsdelningen mellan ordinarie och externa anställda, då det endast är den ordinarie personalen som aktivt tar del av den organisatoriska visionen?

Denna vision som rådde internt på avdelningen smittade även av sig när enskilda medarbetare kommunicerade och delade kunskap med extern personal. Den ordinarie personalen upplevde även här nyttan av att dela kunskap med den externa för att absorbera kunskap som denne själv inte hade men skulle behövas i organisationen. Vilket innebär att McDermotts (1999) fjärde utmaning, personliga utmaningen, är uppfylld i organisation C och de inser att de själva måste dela kunskap med extern personal för att finna innovativa problemlösningar genom att kombinera gammal kunskap med ny kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Att respondenterna väljer att dela kunskap med extern personal kan ha att göra med den vision som chefen implementerat och samtidigt handla om den egna inre viljan i form av ökad självkänsla. Som person 5 beskriver det;

”Målet måste nås och genom att dela kunskap med varandra så når vi det på ett eller annat sätt.” (Person 5, organisation C)

Av detta kan tydas att vision inte bara sträcker sig till kunskapsdelningen utan i grunden även en vision att fullfölja de uppsatta målen. Dessa mål nås vidare genom extern kunskapshjälp i form av extern personal och kombinationen mellan de egna målen och organisationens mål väljer respondenten att dela kunskap för att uppfylla dessa. Denna organisatoriska vision som Krogh et al (2000) talar om innefattar därför inte endast ordinarie personal internt inom företaget utan har en räckvidd som även omfattar extern personal. Respondenterna från organisation C upplevde att de delade minst lika mycket kunskap med de externa som med de ordinarie medarbetarna dock medförde kunskapsdelningen med den externa personal en viss återhållsamhet i form av att viss kunskap inte fick lämnas i obehörigas händer.

I organisation C som tidigare haft en chef som inte haft någon tydlig vision för kunskapsdelning kan vi tyda genom intervjuerna och enkätundersökningarna att det av respondenterna upplevs en tydlig förbättring i och med en ny chef som implementerat en tydlig kunskapsdelningsvision. Dock upplevs det mestadels som en positiv förbättring av kunskapsdelning mellan den ordinarie personalen på arbetsplatsen. Kunskapsdelningen mellan ordinarie personal och extern personal verkar inte ha varit en betydande faktor i och med den nya chefen då de ordinarie menar att de redan tidigare delade mycket kunskap med den externa personalen. Detta kan bero på att kunskapsdelningen mellan den externa och ordinarie personalen beror på de enskilda individernas vilja att dela kunskap och nå de uppsatta målen (Krogh et al, 2000). I likhet med organisation C:s kunskapsdelning mellan ordinarie och extern personal var individerna i organisation B:s kunskapsdelning helt beroende på den egna viljan att dela kunskap och inte på grund av en organisatorisk vision vilket dementerar Krogh et als (2000) organisatoriska vision som en förutsättning för kunskapsdelning på arbetsplatsen. Skillnaderna tycks därför ligga i den kultur som råder på arbetsplatsen och att vare sig en organisatorisk vision finns kan medarbetarna på egen hand skapa en kunskapsdelningsfrämjande målvision.

Sammanfattningsvis upplevde respondenterna genomgående att det fanns en vision som stimulerade kunskapsdelning inom både organisation B och organisation C. Inga data från organisationerna A och D.

4.6 Kommunikation

Krogh et al (2000) menar att grundbulten i kunskapsdelning är en interaktion mellan människor och den mest effektiva formen av kunskapsdelning sker via verbal face-to-face kommunikation. Utifrån denna tanke har en teori angående kunskapsdelning utifrån kommunikation upprättats av Krogh et al (2000) och teorin bygger på fyra grundläggande steg; Motivation till kommunikation, tydliga regler och förhållningssätt, undvikande av maktförhållanden samt ett gemensamt språk som förstår av alla inblandade.

”We cannot emphasize enough the important part conversations play.” (Krogh et al, 2000, s. 125)

4.6.1 Motivation till kommunikation

Respondenterna i organisation B ansåg att de inte aktivt motiverades av organisationen att delta i diskussioner. Person 1 i organisation B sade följande;

”Företaget motiverar inte mig aktivt att delta i diskussioner, jag deltar och delar min kunskap mest för att underlätta för mig själv.” (Person 1, organisation B)

Av detta citat går att tyda att organisationen inte aktivt motiverar denna person, men att det inte hämmar dennes vilja att dela kunskap. Vidare kan tydas att på grund av den egna viljan och attityden att klara av de egna uppgifterna delar denna person kunskap med andra för att i förlängningen underlätta för sig själv i form av möjlighet att be om hjälp av andra som dessförinnan bett om hjälp av person 1 (Roos, 1997) (Rollett, 2003). Person 4 i organisation B uttryckte sig på följande sätt om den motivation som leder honom till att dela kunskap;

”Ja det är mest för att man har nytta av det själv. Företaget motiverar inte mig aktivt.” (Person 4, organisation B)

Tillsammans så styrker dessa individer i organisation B att organisationen inte aktivt motiverar dem att dela kunskap, utan att de delar kunskap för att underlätta för sig själva. På så vis är det den egna inre motivationen som utgör dess motivation till att aktivt samla och dela kunskap med varandra. Den inre motivationen kan tänkas ligga i att då medarbetarna

uppfyllt de lägre stegen i behovstrappan kan en inre motivation motivera de att nå nästa steg (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991).

Att döma av individernas föregående citat används kunskapen för att underlätta arbetet i form av att inneha en större kunskapsbank vilket kan ses som en motivation att nå steget av självförverkligande i Maslows behovshierarki (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). I organisation B verkar inte en motivation från central nivå vara central för medarbetarnas motivation att dela kunskap med varandra vilket motsäger Krogh et als (2000) teori om att organisatorisk motivation till kommunikation som en viktig del för lyckad kunskapsdelning. Då den lokala chefen skapat en miljö som främjar kunskapsdelning tog denna chef på sig att övervinna ledningsutmaningen och kunde därför främja kunskapsdelning inom avdelningen (McDermott, 1999).

Organisation C använde sig utöver direkt kommunikation även olika kunskapsdatabasar som den nya chefen försett dem med som ett medel att dela kunskap. Dock användes dessa inte av alla i personalen, som person 1 i organisation C sade;

”Jag försöker skapa förutsättningar för att hitta och dela ny kunskap. Hitta nya starka plattformar. Ibland svårt att skapa lösningar som alla vill använda, vi har för många olika lösningar. Det går inte att motivera dem som inte vill använda det, de har mycket att göra med hur man fungerar som människa [...] och i många fall ingår detta inte i det naturliga arbetssättet [...] rutinerna sitter i väggarna.”

(Person 1, organisation C)

Den lokala chefen i organisation C hade lyckats motivera medarbetarna till att vilja dela kunskap men det verkar som att denna motivation endast sträckte sig till face-to-face kommunikation. Kunskapsdelning genom interna dokument gick förlorad då medarbetarna valde att inte ta del av informationen, trots dess nytta. Tidigare i studien har vi talat för att organisation C:s virtuella miljö var en gemensam plattform för dem och även det sätt som de helst delar kunskap med varandra.

McDermotts (1999) tekniska utmaning handlar om att genom informationssystem hjälpa människor att samverka och dela kunskap. Däremot tycks det i organisation C finnas för många olika kanaler att dela kunskap att det tar för mycket tid av medarbetarna att uppdatera

varje forum. Därför verkar det i organisation C vara så att ledaren lyckats motivera medarbetarna till verbal kunskapsdelning men däremot inte kunskapsdelning mellan öppen kunskap till tyst kunskap (Polanyi, 1966). För att öppen kunskap ska transformeras till tyst kunskap hos kunskapsmottagaren måste denna genom egna handlingar och eget reflekterande ta till sig kunskapen och göra den egen, vilket kräver mycket resurser av medarbetarna, framförallt tid (Leonard & Swap, 2004).

Utifrån det kan vi konstatera att kunskapsdelning genom dialoger är det dominerande kunskapsdelningssättet i organisation C. Krogh et als (2000) teori behandlar kommunikation som starkt incitament till kunskapsdelning och borde därför även inkludera virtuell kommunikation. Studien visar dock att respondenterna i organisation C upplever att trots en stark ledare har det visat sig svårt att motivera medarbetarna till att ta emot kunskap via virtuella plattformar och motsäger därför Krogh et als (2000) teori till viss del. Trots ökad kunskapsdelning mellan ordinarie medarbetare genom dialoger har det goda ledarskapet inte lyckats motivera medarbetare till att dela kunskap virtuellt.

Person 2 i organisation C ansåg att det tidigare på deras avdelning fanns väldigt tysta personer som ovilligt diskuterade med andra. Respondenten ansåg att det skapade en ovilja för resten av medarbetarna på avdelningen att diskutera med varandra. Eftersom diskussionerna hämmades i gruppen så kunde inte individernas kunskapsområden kompletteras med varandra och därmed kunde inte kombineringssteget i SECI-processen uppfyllas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

I och med att de tysta medarbetarna inte längre arbetar kvar på avdelningen i organisation C, anser person 2 att när alla aktivt medverkar i diskussioner blir alla därmed mer motiverade att dela med sig av sin kunskap. Denna motivation kan förklaras med att personerna som motiveras vill uppnå 4:e och 5:e steget av Maslows behovshierarki. Det fjärde steget är uppskattning och viljan att öka det egna självförtroendet. Genom att dela sin egen kunskap på det vis, som förklarades av person 2, är det möjligt att individen känner att dennes delande av kunskap uppskattas av den andra parten och på så vis når individen det fjärde steget. I det femte steget vill individen snarare förverkliga det egna jaget. Det beskrivs av person 3 i organisation C genom följande;

“Jag delar med mig av kunskap för att sedan få lika mycket tillbaka.” (Person 3, organisation C)

Genom att dela kunskap och sedan mottaga kunskap från andra personer som styrker ens självförtroende blir individen på så vis starkare i sig själv och upplever att de växt som person och troligen även som medarbetare. Majoriteten av individerna i organisation B resonerar på liknande vis och menar “att desto mer jag delar, desto mer får jag tillbaka” och person 5 i organisation B förklarar vidare att;

”Genom att klara av en uppgift och att lyckas med ett projekt så styrker jag mig själv och det motiverar mig till att fortsätta dela kunskap då senare kan se resultatet av det.” (Person 5, organisation B)

Den motivation som föreligger här tycks ha bakgrund i att styrka den egna självbilden och förbättra den egna kunskapen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991). I organisation C upplever majoriteten av medarbetarna att de blir uppmuntrade att dela kunskap sinsemellan på arbetsplatsen av deras lokala chef. Däremot upplever de inte att de blir motiverade till att vidare dela den kunskap som de tar in från extern personal. Person 5 i organisation C beskriver det som följande;

”Jag motiveras inte att dela den information som jag tar del av från konsulten. Det är även svårt att föra den vidare inom avdelningen och det är där det fallerar.”
(Person 5, organisation C)

På grund av att ingen motiverar medarbetarna till att dela kunskapen från den externa personalen blir graden av kunskapsdelning mindre (Krogh et al, 2000). Även möjligheten att ta till sig mer utomstående kunskap minskar. Den ordinarie personalen i organisation C hade oftast en relation endast med en externt anställd individ. Kunskapen som den externa personalen delade kunde därmed oftast bara absorberas av en ordinarie anställd och denne i sin tur hade möjlighet att föra in i organisationen via dialoger eller interna databaser. Motivationen till att dela kunskapen vidare från den externa personalen ansågs enligt samtliga respondenter bero på om de själva ansåg att kollegorna skulle kunna ha nytta av den. Detta kräver dock att medarbetarna känner varandra och är medvetna om vad samtliga på avdelningen har för förkunskaper och arbetsområden. Då kunskapen i första hand var på

individuell nivå upplevdes det som tidsödande att dela kunskapen som de ackumulerat från extern personal med resterande medarbetare. Det fanns därför ingen som motiverade från individuell till kollektiv kunskapsdelning när det gällde den externa personalen vilket så till vida sänker graden av kunskapsdelning (Nonaka & Takeuchi, 1995).

I således både organisation B och C var det ingen ledare från central nivå som motiverade de att dela kunskap. Däremot fanns en lokal chef inom organisation C som motiverat ordinarie att via face-to-face dela kunskap med varandra. Mellan ordinarie medarbetare var det framförallt den egna motivationen och attityden som styrde i organisation B, dock var även organisation C tydligt präglade av nyfikenheten och viljan att både inhämta och dela kunskap (Roos, 1997).

När det gällde motivation till att dela kunskap med organisation C så beskrivs den egna motivationen samt kulturen på arbetsplatsen vara central för att dela kunskap med extern personal. Dock var det ingen som motiverade medarbetarna till att kollektivt dela den kunskap som de själva inhämtat från extern personal och här fallerade den egna motivationen. Mycket på grund av att processen tar lång tid. Skillnaden tycks således vara att i organisation B delade de all kunskap med varandra trots att den inte var av nytta för varandra medan de i organisation C sållade kunskapen de inhämtat och endast delade med sig av den kunskap som kan anses viktig för övriga medarbetare. Således delas kunskap mellan ordinarie både på grund av den egna motivationen samt genom motivation genom lokala medarbetare som främjar en viss kunskapsdelande kultur. Dock tycks skillnaden ligga i den inre motivationen till att dela kunskap från extern personal kräva desto mer motivation då den inre motivationen inte tycks infinna sig självmant.

4.6.2 Regler, förhållningssätt & maktförhållanden

Krogh et al (2000) anser att maktförhållanden i grupper kan hämma vissa att vilja delta i diskussioner och på så vis även minska graden av kunskapsdelning i organisationen. Därför är det enligt Krogh et al (2000) en förutsättning att tydliga regler och förhållningssätt finns i organisationen för att medarbetarna ska känna sig bekväma med att dela kunskap. Person 3 i organisation B uttryckte sig på följande sätt angående förhållningssätt som faktor till kunskapsdelning;

“Man ska inte vara rädd för att inte få sitta som spindeln i nätet [...] man ska fördela kunskap och inte hålla den själv [...] prestige är högst sannolikt en hindrande faktor.” (Person 3, organisation B)

Flera andra respondenter i organisationen uttryckte sig på liknande sätt och menar att alla inte kan kontrollera allting och inneha kunskap om allt. Samtliga respondenter i organisation B upplevde att det inte fanns några individer på avdelningen som höll inne kunskap för att höja sitt eget värde.

Person 4 i organisation B upplevde däremot att det fanns en skillnad på kunskapsdelning mellan de ordinarie anställda i organisationen. Respondenten upplevde att anställda med en längre arbetsplatserfarenhet delade mer kunskap då de hade mer kunskap och därefter blev det naturligt att de diskuterade mer. Tonnquist (2010) menar att personer med längre arbetslivserfarenhet främjar kunskapsdelningen på arbetsplatsen då de stimuleras av att vara mentor till de med kortare erfarenhet. Detta kan tolkas som socialiseringssteget i SECI-modellen där lärlingen lärns upp genom att följa och imitera sin lärare eller i detta fall medarbetarna med längre arbetsplatserfarenhet som bar på mest kunskap (Nonaka & Konno, 1998). Tonnquist (2010) menar vidare att en organisation som endast har nyanställda inte gynnas av denna enhetliga generationstillväxt, utan de krävs en blandning av medarbetare med mer erfarenhet och de med mindre för att den kollektiva lärprocessen ska fungera. Då medarbetarna i organisation B upplever att de med mer arbetslivserfarenhet delar mer kunskap med varandra kan dessa ses som en vital del för kulturen på arbetsplatsen, vilket således är en viktig faktor för kunskapsdelning.

I organisation C upplevde inte ordinarie personalen någon skillnad på kunskapsdelning mellan dem och den externa personalen. Den främsta anledningen ansågs vara att alla kunde uttrycka sin åsikt fritt utan att ta hänsyn till formella strukturer eller organisationens förväntningar. En annan anledning upplevdes vara att samtliga på avdelningen hade arbetat med varandra under en längre tid och därmed var redan institutionaliserade på avdelningen. Tonnquist (2010) menar att det krävs en relation mellan människor för att de ska känna sig villiga att dela kunskap och erfarenheter med varandra. Kunskapsdelningen upplevdes av samtliga respondenter positivt vilket kan vara ett resultat av en lång erfarenhet av att arbeta med varandra.

”Jag känner 100 % förtroende för den externa personalen. Har spenderat mycket tid tillsammans och har därför mycket erfarenhet av att arbeta tillsammans. Vi har känt varandra så länge att det utvecklats till en djup bekantskap [...] därför sker även mycket kunskapsdelning oss emellan.” (Person 5, organisation C)

Den ordinarie personalen och den externa personalen i organisation C, hade under en längre period jobbat tillsammans och båda parter hade visat sin kunnighet. Med Rolletts (2003) teori angående förtroende som incitament för kunskapsdelning kan förhållandet mellan den ordinarie personalen och den externa personalen anses leda till god kunskapsdelning utan hindrande maktförhållanden.

Ahrne och Papakostas (2011) menar dock att under ytan kan påtvingade relationer se ut som ett frivilligt utbyte och det som ser ut som en öppen konflikt kanske är ett led i att omförhandla ett långvarigt samarbete. Med denna teori som bakgrund kan kunskapsdelningen mellan såväl ordinarie personal samt mellan ordinarie och extern personal ses som en relation som borde påverka konkurrenssituationen mellan medarbetare men som däremot är en frivillig relation och därför lett till en ökad grad av kunskapsdelning. Detta skulle kunna leda till att medarbetarna i organisation C inte upplever någon skillnad i graden av kunskapsdelningen mellan dessa två grupper.

I organisation B som inte använder sig av extern arbetskraft, fanns liknande mentalitet gällande kunskapsdelning. Samtliga respondenter upplevde att det inte fanns några maktförhållanden som hämmade medarbetarna från att dela kunskap. De med längre arbetslivserfarenhet upplevdes även de dela sin kunskap i samma utsträckning som andra medarbetare, vilket vidare tyder på att inga nämnvärda maktförhållanden fanns på avdelningen i organisation B. Respondenterna med mer arbetslivsrelaterad kunskap sade att de även delade sin kunskap i syfte att lära upp yngre medarbetare på avdelningen, för att öka den kollektiva kunskapen.

Respondenterna i både organisation C och B upplevde att det inte fanns några maktförhållanden som styrde kunskapsdelningen på respektive avdelning, varken mellan ordinarie eller mellan ordinarie och extern personal. Den kunskapsdelningskultur som förelåg upplevdes komma från den långa erfarenhet respondenterna hade från att arbeta med och nära

varandra. Detta upplevdes av respondenterna leda till ett gemensamt förhållningssätt som i sin tur skapande en god grund för kunskapsdelning.

4.6.3 Att allt förstås av alla & att det finns ett gemensamt språk

Krogh et al (2000) menar att tredje och fjärde grundstenen för kommunikation ligger i att det som diskuteras ska förstås av alla de inblandade. För att möjliggöra detta krävs att de inblandade talar samma språk. Det gemensamma språket bygger på att de inblandade har den tysta kunskapen och möjligheten till att relatera kunskapen till erfarenheter. Det gemensamma språket bygger därför på den tysta kunskapen som medarbetarna har.

Utifrån intervjuerna i organisation B och C är det möjligt att tolka att medarbetarnas arbetsuppgifter och förkunskaperna skiljer sig åt och därmed är det svårt att kommunicera med varandra i vissa sammanhang. I och med att de flesta medarbetare hade olika arbetsuppgifter får inte alla nytta av all kunskap. Person 4 i organisation B sade följande;

“Det är tre stycken som arbetar i samma arbetsområde som jag och därmed blir det så att vi pratar mest med varandra på avdelningen.” (Person 4, organisation B)

Orsaken till att kunskap i vissa fall inte delades i organisation B kan tolkas som att många inte hade nytta av den specifika kunskapen och att det fanns brister i kommunikationen i form av lägre förförståelsen för viss typ av kunskap som resulterade till att många mottagare av kunskapen inte helt kunde relatera erfarenheter till kunskapen och därför heller inte förstå den på djupet (Krogh et al, 2000).

Den externa personalen i organisation C var ofta inhyrda på grund av den spetskompetens de hade och var oftast bara i kontakt med en ordinarie anställd individ i organisationen. Kunskapen ifrån den externa personalen kunde därmed bara absorberas av en ordinarie anställd individ i organisationen. För att denne individ ska föra vidare kunskapen till avdelningen krävs det enligt Alvesson (2004) att individen anser att de som denne kommer dela kunskapen med har förförståelse om ämnet och kan dra nytta av det genom egen tolkning. Om inte individen anser att andra kan dra nytta av kunskapen som kommit från extern personal kommer denna enligt Alvesson (2004) heller inte att dela kunskapen vilket leder till minskad kunskapsdelning.

I både organisation B och C förekommer det att viss kunskap inte delas till alla på avdelningen då alla medarbetare inte har tillräckliga förkunskaper för att förstå och ta till sig kunskapen. Detta kan medföra att kunskapsdelningen i vissa fall blir bristfällig men å andra sidan ansåg respondenterna att viss kunskap inte berör alla och därmed inte behöver delas. Likheterna i organisation B och C kommer ifrån att om kunskapen rör områdesspecifik kunskap tenderar den att heller inte delas. Detta påverkar dock organisationen i helhet negativt då möjligheten till viss information utesluts som skulle kunna enligt Nonaka och Takechi (1995) leda till nytänkande.

Inom både organisation B och C förekom vissa svårigheter med kunskapsöverföringen på grund av ett bristande gemensamt språk. Inga data från organisationerna A och D.

4.7 Kunskapsaktivist

Krogh et al (2000) anser att god kunskapsdelning främjas om det finns en kunskapsaktivist på arbetsplatsen. Rollen som kunskapsaktivist innehas oftast av en ledare men det förekommer även att andra på avdelningen tar på sig rollen.

I organisation C var respondenterna eniga om att det fanns en kunskapsaktivist som främjade kunskapsdelning på avdelningen. Kunskapsaktivisten ansågs vara speciellt duktig på att dokumentera i form av databaser och praktiska filmer och att föra diskussion med medarbetarna. Medarbetarna upplevde att i och med att de hade en som förde diskussioner framåt fick de även ta till sig sådan kunskap som de på egen hand inte tänkt på att diskutera. Kunskapsaktivisten skapade en viss kultur som främjade kunskapsdelning så menade medarbetarna att de mycket mer än tidigare såg till att dela med sig av sin kunskap. De övriga medarbetarna på arbetsplatsen ansåg vidare att denna kunskapsaktivist hjälpt till att stärka den befintliga kunskapsdelningskultur som rådde på arbetsplatsen och att de i större utsträckning tänkte på att föra sin kunskap vidare på grund av kunskapsaktivistens engagemang. Vidare ser vi att Alvessons (2004) teori angående kunskapsaktivist som främjandes för kunskapsdelningen har en stark koppling till kulturen på arbetsplatsen och studien har visat att medarbetarna i organisation C upplever kunskapsaktivister som ett definitivt hjälpmedel till kunskapsdelning.

Även i organisation B upplevde respondenterna att det fanns en kunskapsaktivist som främjade kunskapsdelningen på arbetsplatsen. Denna person hade mångårig erfarenhet inom

det verksamma området och hade under årens gång blivit den som hade mest kunskap. På samma vis som i organisation C beskrevs kunskapsaktivisten som den person som stärkt den egenupprättade kulturen på avdelningen. Däremot var alla medarbetare på avdelningen i organisation B överens om att alla är så pass sociala och vill lära sig och därför sker mycket kunskapsdelning. Person 3 i organisation B förklarade på följande vis;

”Alla vill lära sig av varandra så mycket det bara går. Har man problem så går man bara till varandra. Alla är väldigt öppna och sociala och därför funkar det bra.” (Person 3, organisation B)

Ovanstående citat kan tolkas som att kulturen har skapats på egen hand av medarbetarna på avdelningen och att denna kunskapsaktivist har en roll i upprätthållandet av kunskapsdelningen. I likhet med Alvessons (2004) teori angående organisationsmedlemmarnas intellektuella nyfikenhet kan vi se att på grund av att medarbetarna i organisation B var nyfikna på mer kunskap, kan vi tyda att det ihop med en kunskapsaktivist var ett vinnande koncept.

I organisation A kan vi utläsa att trots att majoriteten (7/13) av deltagarna upplevde att det inte finns någon kunskapsaktivist på avdelningen så upplevde alla 13 deltagare att det skedde kunskapsdelning. Av de 7 deltagare som uppgav att de inte upplevde att det fanns någon kunskapsaktivist så svarade 5/7 deltagare att de själva tänker på att föra vidare kunskap som verkar viktig, medan endast 2 deltagare svarade att de inte tänkte på att föra vidare kunskap. Av de 6 deltagare som upplevde att det fanns en kunskapsaktivist svarade 4/6 att de tänker på att föra kunskap vidare och 2/6 svarade motsatt. Av detta kan vi utläsa att det inte tycks föreligga någon skillnad att tänka på att föra vidare kunskap eller om det sker någon kunskapsdelning i organisation A. Det kan däremot tänkas att på ett liknande sätt som i organisation B så hjälper denna kunskapsaktivist att styrka en kunskapsdelningskultur men att denna, åtminstone inte i organisation A, har en avgörande roll.

I organisation D svarade alla deltagare (14/14) att de upplevde att det fanns en kunskapsaktivist på arbetsplatsen. Vi frågan om de förekom kunskapsdelning mellan ordinarie personal svarade även alla “Ja”. Vidare på frågan om de upplevde att det förekom kunskapsdelning mellan ordinarie och extern personal svarade majoriteten av deltagarna att

“Ja” det förekommer kontinuerligt, medan en minoritet (4/14) svarade att “Nej” det förekommer ingen kunskapsdelning mellan mig och den externa personalen. I organisation A var det en blandad bild där majoriteten inte ansåg att det fanns någon kunskapsaktivist men att kunskapsdelningen ändå fungerade väl. I de övriga organisationerna B, C och D ansåg man att man hade kunskapsaktivist och att denne hade en viktig roll i att skapa effektiv kunskapsdelning.

Ur ovanstående analys kan vi se att kunskapsaktivister spelar roll i organisationer som genomgått strukturförändringar och att de vidare kan stärka kulturen på en avdelning genom sitt sätt att engagera sig (Alvesson, 2004). Trots god verkning internt verkar inte kunskapsaktivisten ha lika stort inflytande vid externa engagemang utan i de lägena verkar förtroende ligga till grund för huruvida god kunskapsdelning sker mellan ordinarie och extern personal.

4.8 Globalisera lokal kunskap

Den femte och sista förutsättningen för god kunskapsdelning på organisatorisk nivå är enligt Krogh et al (2000) att globalisera lokal kunskap. Med detta menas att kunna applicera lokal kunskap till andra områden inom organisationen för att förbättra helheten. I organisation B ansåg vissa av respondenterna att det var svårt att absorbera ny kunskap från omvärlden eftersom de inte fick åka på mässor och dylikt. Respondenterna upplevde heller inte någon motivation från central nivå att undersöka nyheter inom området.

I organisation C användes extern personal som en källa till kunskap från omvärlden enligt en del respondenter. Dock överfördes kunskapen först till en individ och denne har sedan möjlighet att föra den kunskapen vidare. Respondenterna filterade och valde själva vilken information som skulle delas till resten av avdelningen. För att kunskapsöverföringen till resten av avdelningen ska fungera på bästa sätt måste individen som absorberat kunskapen från den externa personalen vara medveten om vilken kunskap som är användbar för organisationen.

Person 2 i organisation C hävdade att det ibland förekommer “Ställeprov från central nivå”, dvs. att man blockerar ett uttalande personen inte tycker är bra och inte värt att lägga ner tid och ansträngning på. Anledningen till varför person 2 i organisation C väljer att inte dela med sig av informationen kan vidare vara att han inte har förkunskaperna för att förstå

informationen till fullo och vad denna information skulle kunna innebära. Det är även möjligt att om denna person hade valt att, trots sin egen uppfattning, dela med sig av kunskapen hade någon av de övriga medarbetarna haft förkunskaperna för att förstå informationen vilket hade lett till en ökad grad av positiv kunskapsdelning på avdelningen (Leonard & Swap, 2004).

Med förkunskaper och förståelse för information finns det möjlighet enligt kombineringssteget i SECI-modellen (Krogh et al, 2000) att kombinera denna nya kunskap med äldre kunskap och sedan utveckla denna till någonting innovativt. Det innebär att vid innehållande av denna kunskap så berövas organisationen av kunskap som skulle kunna innebära innovativa idéer. Vilket i sin tur skulle kunna leda till en högre grad av kunskapsdelning på organisatorisk nivå.

På grund av att organisation C använder sig av extern personal ökar möjligheten för dem att absorbera kunskap från omvärlden och sedan sätta den i praktiken inom den egna avdelningen. I organisation B var situationen annorlunda och samtliga medarbetare inom avdelningen upplevde att de inte motiverades till att söka ny information genom mässor och liknande. Det skulle innebära att organisation C absorberar ny kunskap från extern personal och delar denna medan medarbetarna i organisation B inte delar ny information som skulle gynna avdelningen, utan möjligen endast delar erfarenhetsbaserad kunskap.

Inom organisation C ansåg de intervjuade att globaliseringen av information fungerade väl, och att detta hade en stark positiv betydelse för kunskapsdelningen. I organisation B ansåg man däremot att globaliseringen fungerade sämre. Dessutom verkade förekomsten av extern arbetskraft i organisation C vara en viktig orsak till detta. Inga data från organisationerna A och D.

5. Slutsatser och förslag på vidare forskning

Denna del i uppsatsen benämns slutsatser och här beskriver vi vad vi har kommit fram till tidigare i uppsatsen samt ger förslag på vidare forskning inom ämnet kunskapsdelning.

5.1 Kunskapsbidraget

I nedanstående tabell har intervjuresultaten sammanfattats per faktor som kan stimulera eller hindra kunskapsöverföring i organisationen. Följande symbolik har använts:

- ++ Starkt positiv inverkan/stimulans för kunskapsspridning
- + Viss positiv inverkan stimulans
- 0 Varken positiv eller negativ, alternativt neutral inverkan
- Viss negativ inverkan
- Starkt negativ inverkan

Där inga relevanta data finns har fältet lämnats blankt,

	Organisation A	Organisation B	Organisation C	Organisation D
	UTAN EXTERN ARBETSKRAFT		MED EXTERN ARBETSKRAFT	
6.1 Brist på tid / Gemensamt socialt utrymme	--	-- / ++	-- / ++	--
6.2 Ovilja att dela kunskap		--	0	
6.3 Intressekonflikter	++	+	-	--
6.4 Förtroende		++	+	-
6.5 Vision		+	+	
6.6 Bristande Kommunikation				
6.6.1 Motivation		-	+	
6.6.2 Regler & maktförhållanden		+	++	
6.6.3 Bristande gemensamt språk		-	-	
6.7 Kunskapsaktivist	0	++	++	++
6.8 Globalisering av lokal kunskap		-	++	
SUMMERING				
”Det finns inga hinder”	1			10

Tabell 2: Summering av respondenternas upplevelser angående hindrande faktorer inom kunskapsdelning

Syftet med denna studie var att undersöka individers upplevda barriärer mot kunskapsdelning inom organisationer som använder extern arbetskraft i jämförelse med organisationer som ej använder extern arbetskraft. Resultaten från studien visar att de upplevda barriärerna mot kunskapsdelning skiljer sig åt i vissa situationer mellan referensgrupperna.

Inom de studerade organisationerna råder konsensus bland individerna över att tidsbrist upplevs vara den främsta barriären mot kunskapsdelning mellan ordinarie- och extern personal. Vår studie har visat att den upplevda tidsbristen beror på hög arbetsbelastning samt den korta tidshorisont som den externa personalen är kontrakterade för. Genomgående var även upplevelsen av att tidsbrist var den största barriären mot kunskapsdelning bland den ordinarie personalen, förutom en organisation som utmärkte sig och menade att tidsbrist inte var en barriär för kunskapsdelning. Även här berodde den upplevda tidsbristen bland respondenterna på hög arbetsbelastning samt viljan att hjälpa sina kollegor.

Vidare har vår studie visat att individer upplever att när fysisk interaktion sker under formella förhållanden utgör det en barriär mot kunskapsdelning. Studien har också visat att ordinarie personal interagerar naturligt i både formella och informella situationer på arbetsplatsen medan interaktionen mellan ordinarie personal och extern personal oftast sker mer i formella situationer på grund av den korta tidshorisonten den externa personalen finns på plats. Individerna upplevde inte någon barriär vid interaktion via virtuella plattformar.

Enligt vår undersökning upplever individerna att deras förmåga att dela kunskap hämmas av organisatoriska barriärer. Studien har visat att individer inom organisationer som använder sig av extern personal får möjlighet att inhämta kunskap från den externa personalen. Dock har studien visat att individer inom organisationer som inte använder sig av extern personal upplever att organisationens ledning utgör en barriär för vidare kunskapshämtning, då ledningen upplever kunskapsinhämtningen som kostsam. Utifrån ett övergripande organisatoriskt perspektiv kan det därför vara strategiskt av ett företag att se till att de individer som vill stilla sin nyfikenhet på ny kunskap får möjlighet att göra detta, då det gynnar företaget långsiktigt.

De organisationer som figurerar i vår studie som använder sig av extern arbetskraft har visat tendenser till att intressekonflikter utgör en barriär för kunskapsdelning. Intressekonflikter har

visat sig främst genom att de ordinarie anställda upplever ett hot mot sin anställning. Hotet har visat sig främst upplevas då den externa personalen finns inom ett närliggande geografiskt område. En känsla av konkurrens har därmed uppkommit bland individerna och de har därför valt att inte dela med sig av all sin kunskap, vilket hämmar kunskapsdelningen. Bland ordinarie personal upplevdes inget sådant hot, då individerna inom de studerade organisationerna upplevde att det fanns en familjär känsla och förtroende medarbetarna sinsemellan. Vi anser därför att om hänsyn tas till de ordinarie medarbetarnas möjliga upplevda hot mot den egna anställningen, kan det bidra till att kunskapsdelning sker på bättre grunder.

Bristande förtroende mellan extern personal och ordinarie personal har i studien visat sig kunna vara en barriär mot kunskapsdelning. Individerna i studien har påstått sig uppleva ett förtroende för den externa personalen på grund av deras professionalism. Individerna menar att de externa endast ges en chans att ”visa vad de går för” och om de inte lever upp till de initiala förväntningarna tappar individerna direkt förtroendet för dem. Relationen mellan ordinarie och ordinarie upplevs dock ibland annorlunda och förtroende byggs upp under tid och trots eventuella misstag ges de då en ”andra chans”.

Bristande gemensamt språk har också visat sig upplevas som en barriär för kunskapsdelning, både inom ordinarie personal samt mellan ordinarie- och extern personal. Svårigheten har visat sig ligga i kunskapsdelarens motivation. Individerna har upplevt att om de anser att mottagaren inte har de verktyg som krävs för att motta informationen väljer de att avstå från att dela denna. Detta leder onekligen till en lägre grad av kunskapsdelning, inom båda referensgrupperna.

5.2 Rekommendation till vidare forskning

Moderna organisationer utnyttjar i allt högre utsträckning extern arbetskraft och är beroende av att kunskapsdelningen fungerar väl såväl inom de ordinarie och de externa som mellan grupperna. Denna undersökning indikerar att kunskapsdelningen med externa faktiskt fungerar ganska väl, men att det finns två besläktade barriärer som kan minska den positiva effekten: ”Intressekonflikter” och ”Brist på Förtroende”. Det vore sannolikt värdefullt att undersöka effekten av olika tänkbara åtgärder man kan vidta för att överbrygga dessa barriärer och ytterligare säkerställa en optimal kunskapsdelning.

Referenser

- Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur
- Andrews, Ray. (2010). *Organizational social capital, structure and performance*. Human Relations 63 (5) (2010) 583-608
- Alvesson, Mats (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Becker, Gary S. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press
- Bukh, Per Nikolaj, Christensen Skovvang, Karina & Mouritsen, Jan.(2005). *Knowledge Management and Intellectual Capital Establishing a Field of Practice*. Palgrave; Macmillan
- Bryman, Alan. & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Enskede: TPB
- Bryntse, Karin (2000). *Kontraksstyrning i teori och praktik*. Diss. , Lund University, Sweden 2000. Lund: Wallin & Dalholm Boktryckeri AB.
- Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1998). *Det intellektuella kapitalet*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. 4. [dvs 5.] uppl. Malmö: Liber ekonomi/Almqvist & Wikse
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. 2., [utök.] uppl. Malmö: Liber
- Haesli, Astrid & Boxall, Peter (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *The International Journal of Human Resource Management*: 16(11): 1955–1975.
- Haldin-Herrgard Tua, (2000) Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*: 1(4): 357 - 365
- Hume, David A. (1995). *Reward management: employee performance, motivation and pay*. Oxford: Blackwell Business
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför*. Lund: Studentlitteratur
- Kramer, Roderick M. (1999) Trust and distrust in organization- Emerging Perspectives, Enduring Question. *Annual Review Psychology* 50(1): 569-598.

- Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press
- Langemar, Pia (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Stockholm: Liber.
- Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. 2., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Leonard, Dorothy & Swap, Walter (2004). Deep smarts. *Harvard business review*: 82(9): 1-10.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- McDermott, Ray (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*: 41(4): 103-117.
- Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru (1998). The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*: 40(3): 40-54.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University
- Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko & Konno, Noboru (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*: 33(4): 4-34.
- Polanyi, Michael (1983[1966]). *The tacit dimension*. Repr. Gloucester, Mass.: Peter Smith
- Roos, Johan (1997). *Intellectual capital: navigating the new business landscape*. Basingstoke: Macmillan
- Rollett, Herwig (2003). *Knowledge management: processes and technologies*. Boston: Kluwer Academic Publishers
- Sanderson, Martin (2001). Records management and the capture of tacit knowledge. *Records Management Journal*: 11(1): 7 - 17
- Stewart, Thomas A. (1999). *Intellektuellt kapital: [organisationers nya förmögenhet]*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D. (1999). Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*: 3(4): 262-75.
- Tonnquist, Bo (2009). *Projektleddning*. Sverige: Sanoma Utbildning
- Wang, S., Noe, R. (2009) "Knowledge sharing: A review and directions for future research." *Human Resource Management Review* 20 (2010) 115-131
- Tsoukas, Hatch (1996), The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, pp. 11-25.

- Willem, Annick & Scarbrough, Harry. (2006). "Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study." *Human Relations* vol. 59 (10) (2006) 1343-1370
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2006). Development of a knowledge management initiative and system: A case study. *Expert Systems with Applications*: 30(4): 633–641.
- Yin, R. K. (1994) *Case study research, design and methods*. Thousand oaks, CA: Sage Publications inc.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjufrågor till samtliga

1. Vad betyder kunskap i din mening?
2. Hur skulle Du vilja definiera tyst kunskap?
3. Anser Du att tyst kunskap har betydelse för din avdelning? Skulle Du vilja förklara närmare varför, vad kan den bidra med?
4. Hur ofta umgås du med dina kollegor på fritiden?
5. Anser du att er arbetsmiljö främjar ett socialt utbyte anställda emellan under mer lediga/avslappnade former? (jobbrelaterade aktiviteter efter arbetstid) Tex afterwork)
6. Vad har ni för sociala utrymmen på arbetsplatsen? (T ex. fikarum) ?
7. Hur sker den dagliga kommunikationen mellan dig och dina medarbetare? Vid kaffepausen, möten, spontana möten vid korridoren etc.?
8. Motiveras du aktivt för att delta i diskussioner? Hur isfall?
9. Om Du behöver hjälp; hur gör du då?
- hur väljer du kollega?
10. Om en kollega behöver hjälp, hjälper du då denna?
11. Hur anser du att förtroende mellan två kollegor skapas?
12. Har du förtroende för dina kollegor?
-Motivera varför
13. Tänker du själv på att föra kunskap vidare eller bevara kunskap som verkar viktig att dela med sig av till andra?
14. Finns det vissa personer på din avdelning som du hellre delar av dig kunskap till?
15. Hur sker kunskapsdelningen vanligtvis mellan dig och dina kollegor? (Rangordna dessa Imitering av en kollega, Learning by doing, kunskapsdelning genom databaser och dialog)
16. Finns det kunskap som du har som du motvilligt delar med dig av till andra?
17. Anser du att ditt värde för företaget sjunker när du delar kunskap med andra?
18. Är dina chefer medvetna om vad som motiverar dig till att dela kunskap?
19. Anser du att det finns maktförhållanden i gruppen som gör att du inte vågar/vill säga din mening?
20. Förstå du allt som diskuteras på möten eller dylikt? Hur ser chefen till att du gör det?
21. Finns det drivande personer i gruppen som främjar diskussioner i gruppen?
22. Uppmuntras ni att hålla ögonen öppna för kunskap från omvärlden?

- Brukar ni diskutera denna kunskap inom gruppen?

23. Vilka faktorer anser du hindrar kunskapsdelning bland er kollegor? Vänligen rangordna faktorerna nedan där den första är den mest hindrande faktorn och motivera.

24. Finns det övriga faktorer som du anser påverkar kunskapsdelning?

25. Skulle Du vilja tillägga något som vi inte har frågat om?

26. Har Du några frågor till oss?

27. Får vi återkomma om vi har ytterligare någon fråga?

Bilaga 2, Intervjufrågor till organisationer med extern personal

1. Hur ser den dagliga kontakten ut mellan dig och den inhyrda personalen?

2. Har du förtroende för den externa personalen? - Motivera om nej, varför? om ja, är det förtroendet lika högt som det du har till dina ordinarie?

3. Föredrar du att fråga om hjälp från ordinarie personal jämfört med extern personal?

4. Anser du att det förekommer kunskapsdelning mellan dig och den externa personalen?

5. Anser du att kunskapsdelning sker mer eller mindre mellan dig och extern personal jämfört dig och ordinarie personal?

6. I vilka situationer på arbetsplatsen sker kunskapsdelningen mellan dig och den externa personalen? -möten, flyktiga träffar vid korridoren etc.

7. Känner du att ditt eget värde i företaget sjunker om du delar kunskap med extern personal?

8. a) Vilka faktorer anser du hindrar kunskapsdelning bland er ordinarie anställda och den externa arbetskraften på avdelningen? Vänligen rangordna faktorerna nedan där den första är den mest hindrande faktorn och motivera.

8. b) Finns det övriga faktorer som du anser spelar in i varför kunskapsdelning går bättre eller sämre? Motivera!

Bilaga 3, Enkätundersökning till organisationer utan extern personal

Vi är tre studenter från Blekinge Tekniska Högskola som för tillfället skriver c-uppsats och hoppas att ni kan hjälpa oss med detta. Vår uppsats handlar om kunskapsdelning och dess bakomliggande faktorer. Undersökningen är anonym och ert namn kommer inte behöva skrivas ner någonstans i enkäten.

Vi tackar er för att ni tar er tid och svarar.

Hälsningar,

Johan, Petteri och Sophia.

Definieringar av ord

Tyst kunskap: Tyst kunskap är erfarenhetsbaserad, praktisk och erhålls genom övning och erfarenhet. Det är kunskap som sitter i väggarna och lärs in genom socialisering.

Informella

situationer: Kan t ex vara kafferaster, luncher och "After Work"

Formella situationer: Kan t ex vara kontorsmöten och telefonmöten där professionalism förekommer

Umgås du med dina kollegor på fritiden?

- Ja, minst 1 gång i veckan
- Ja, minst 1 gång varannan vecka
- Ja, minst 1 gång varje månad
- Nej, vi umgås inte på fritiden

I vilka situationer anser du att kunskapsdelning sker mest på din arbetsplats?

- Mer i formella situationer än informella
- Mer i informella situationer än formella
- Lika mycket i formella och informella
- Det sker ingen kunskapsdelning

Vilka kunskapsdelningssätt anser du vara det vanligaste mellan dig och dina kollegor?

- Imitering av en kollega
- Learning by doing (Praktiskt lärande)
- Kunskapsdelning genom kunskapsdatabaser (t ex. intranät)
- Dialog

Har du förtroende för dina kollegor?

- Ja
- Nej

Om nej vänligen motivera varför.

Mina chefer är medvetna om vad som motiverar mig att dela kunskap.

- Ja
- Nej

Välj ett eller fler svaralternativ som stämmer överens med er kommunikation på företaget.

- Medarbetarna motiveras aktivt för att delta i diskussioner.
- Det finns maktförhållanden inom gruppen som hämmar medarbetare att vilja delta i diskussionen
- Det som diskuteras förstås oftast av alla anställda
- Medarbetarna pratar på samma språknivå som enkelt förstås av andra

Det finns en drivande person i företaget som främjar diskussioner i gruppen

- Ja
- Nej

Det finns gemensamma sociala utrymmen (T ex. fikarum)

- Ja
- Nej

Ledningen uppmuntrar medarbetare att absorbera kunskap från omvärlden för att sedan diskutera det?

- Ja
- Nej

Känner du att ditt värde för företaget sjunker när du delar kunskap med andra?

- Ja
- Nej

Om Ja, vänligen förklara nedan.

Anser du att er arbetsmiljö främjar ett socialt utbyte anställda emellan under mer lediga/avslappnade former?

- Ja
- Nej

Om du behöver hjälp med en arbetsuppgift, vad gör du?

- (1) Ber en kollega att hjälpa mig.
- (2) Jag löser uppgiften på egen hand.

Om du svarade (1) på föregående fråga, vänligen besvara denna fråga.

Hur väljer du en kollega för hjälp?

- Jag väljer den kollega jag har mest förtroende för.
- Jag väljer den kollega som jag tror har mest kunskap inom det område jag behöver hjälp med.
- Jag väljer kollega slumpmässigt

Om en kollega ber dig om hjälp hjälper du denne?

- Ja
- Nej

Om nej, vänligen motivera varför

Finns det kunskap som du har som du motvilligt delar med dig av till andra?

- Ja
- Nej

Om ”Ja” vid föregående fråga, förklara varför och om det är i speciella situationer om du känner så.

Tänker du själv på att föra kunskap vidare eller bevara kunskap som verkar viktig att dela med sig av till andra?

- Ja
- Nej

Om ”Ja” vid föregående fråga, hur gör du detta i så fall?

Vilka faktorer anser du hindrar kunskapsdelning bland er kollegor? Vänligen rangordna faktorerna nedan där 1 är den mest hindrande faktorn.

- Oviljan av att dela kunskap
- Intressekonflikter (Konkurrens mellan kollegor, konflikter mellan sitt egna och organisationens mål)
- Brist på tid
- Brist på förtroende
- Det finns inga hinder

Finns det övriga faktorer som du anser påverkar kunskapsdelning? Vänligen motivera!

Har du något annat att tillägga kan du göra det här nedan.

Tack för din medverkan!

Bilaga 4, Enkätundersökning till organisationer med extern personal

Vi är tre studenter från Blekinge Tekniska Högskola som för tillfället skriver c-uppsats och hoppas att ni kan hjälpa oss med detta. Vår uppsats handlar om kunskapsdelning och dess bakomliggande faktorer. Undersökningen är anonym och ert namn kommer inte behöva skrivas ner någonstans i enkäten.

Vi tackar er för att ni tar er tid och svarar.

Hälsningar,

Johan, Petteri och Sophia.

Definieringar av ord

Tyst kunskap: Tyst kunskap är erfarenhetsbaserad, praktisk och erhålls genom övning och erfarenhet. Det är kunskap som sitter i väggarna och lärs in genom socialisering.

Informella situationer: Kan t ex vara kafferaster, luncher och ”After Work”

Formella situationer: Kan t ex vara kontorsmöten och telefonmöten där professionalism förekommer

Umgås du med dina kollegor på fritiden?

Ja, minst 1 gång i veckan

Ja, minst 1 gång varannan vecka

Ja, minst 1 gång varje månad

Nej, vi umgås inte på fritiden

Har du förtroende för dina ordinarie anställda kollegor?

Ja

Nej

Om nej vänligen motivera varför.

Har du förtroende för den externa personalen?

Ja

Nej

Om "Nej", vad anser du detta bristande förtroende på den externa personalen beror på?

Mina chefer är medvetna om vad som motiverar mig till att dela kunskap.

Ja

Nej

Under vilka former anser du att kunskapsdelning sker mest på din arbetsplats?

Mer i formella situationer än informella

Mer i informella situationer än formella

Lika mycket i formella och informella

Det sker ingen kunskapsdelning

I vilka situationer på arbetsplatsen sker kunskapsdelningen mellan dig och den externa personalen?

Mer i formella situationer än informella

Mer i informella situationer än formella

Lika mycket i formella och informella

Det sker ingen kunskapsdelning

Vilket kunskapsdelningssätt anser du vara det vanligaste mellan dig och dina kollegor?

Imitering av en kollega

Learning by doing (Praktiskt lärande)

Kunskapsdelning genom kunskapsdatabaser (t ex. intranät)

Dialog

Det finns en drivande person i företaget som främjar diskussioner i gruppen

Ja

Nej

Det finns gemensamma sociala utrymmen (T ex. fikarum)

	Ja
Anser du att det förekommer kunskapsdelning mellan dig och den <u>externa</u> personalen?	Nej
Ja	
Nej	Ledningen uppmuntrar medarbetare att absorbera kunskap från omvärlden för att sedan diskutera den
	Ja
Om "Ja" på föregående fråga. Hur ofta sker detta?	Nej
Engångsföreteelse	
Sällan	Om du behöver hjälp med en arbetsuppgift, vad gör du?
Kontinuerligt	(1) Ber en kollega att hjälpa mig.
Annat ,specificera nedan	(2) Jag löser uppgiften på egen hand.

	Om du svarade (1) på föregående fråga, vänligen besvara denna fråga.
Välj ett eller fler svaralternativ som stämmer överens med er kommunikation på företaget.	Hur väljer du en kollega för hjälp?
Medarbetarna motiveras aktivt för att delta i diskussioner.	Jag väljer den kollega jag har mest förtroende för
Det finns maktförhållanden inom gruppen som hämmar medarbetare att vilja delta i diskussionen	Jag väljer den kollega som jag tror har mest kunskap inom det område jag behöver hjälp med
Det som diskuteras förstås oftast av alla anställda	Jag väljer kollega slumpmässigt
Medarbetarna pratar på samma språk nivå som enkelt förstås av andra	
Anser du att kunskapsdelning sker mindre mellan dig och <u>extern</u> personal jämfört dig och ordinarie personal?	Föredrar du att fråga om hjälp av ordinarie personal jämfört med <u>extern</u> personal?
Ja	Ja
Nej	Nej
	Om en kollega ber dig om hjälp hjälper du denne?
	Ja
	Nej
Vilka faktorer anser du hindrar kunskapsdelning	

bland er kollegor? Vänligen rangordna faktorerna nedan där 1 är den mest hindrande faktorn.

Oviljan av att dela kunskap

Intressekonflikter (Konkurrens mellan kollegor, konflikter mellan sitt egna och organisationens mål)

Brist på tid

Brist på förtroende

Det finns inga hinder

Om "Nej", vänligen motivera varför

Vilka faktorer anser du skiljer sig inom kunskapsdelning mellan ordinarie personal och extern personal?

Viljan av att dela kunskap

Intressekonflikter (Konkurrens mellan kollegor, konflikter mellan sitt egna och organisationens mål)

Brist på tid

Brist på förtroende

Tänker du själv på att föra kunskap vidare eller bevara kunskap som verkar viktig att dela med sig av till andra?

Ja

Nej

Om "Ja" vid föregående fråga, hur gör du detta i så fall?

Känner du att ditt värde för företaget sjunker när du delar kunskap med andra?

Ja

Nej

Finns det tyst kunskap som du har som du motvilligt delar med dig av till andra?

Ja

Nej

Om "Ja", vänligen motivera nedan.

Om "Ja" vid föregående fråga, förklara varför och om det är i speciella situationer om du känner så.

Anser du att er arbetsmiljö främjar ett socialt utbyte anställda emellan under mer lediga/avslappnade former?

Ja

Nej

Finns det övriga faktorer som du anser påverkar kunskapsdelning? Vänligen motivera!

Har du något annat att tillägga kan du göra det här nedan.

Tack för din medverkan!