Kunskapsåterföring - barriärer och hur de övervinns

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

KATRIN KALLKOPF
HANNES WESTBERG

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTRETRENÖRSKAP OCH STRATEGI

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2020
www.chalmers.se
Rapportnummer E2020:079

Rapportnummer E2020:079

Kunskapsåterföring - Barriärer och hur de övervinns

KATRIN KALLKOPF
HANNES WESTBERG

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för entreprenörskap och strategi
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020

Kunskapsåterföring - Barriärer och hur de övervinns

KATRIN KALLKOPF
HANNES WESTBERG

© KATRIN KALLKOPF, 2020
© HANNES WESTBERG, 2020

Rapportnummer E2020:079
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2020

Gothenburg, Sweden 2020

Internal knowledge transfer - Barriers and how to overcome them

KATRIN KALLKOPF
HANNES WESTBERG

The department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

In the knowledge society of today, organizations must be able to make efficient use of their knowledge and lessons learned. An inefficient knowledge management could be devastating for the company among tough competition. This report aims to identify and describe potential barriers that could impede an efficient knowledge transfer and how to overcome those obstacles. The project is constructed by a theoretical and an empirical part, in order to enable a comparison of literature findings to an example of practice.

A case study was conducted at the consultancy firm AFRY, at the T&D department, where data was collected through a quantitative survey sent to the employees. Time constraints, vaguely defined responsibilities and requirements, and insufficient procedures were all considered to inhibit efficient knowledge transfer within the department, according to the respondents. The theory findings emphasize the importance of a supportive organizational culture, a structured knowledge market, as well as the characteristics and surroundings of the knowledge, which can be easily interpreted by the recipient, and how they all are components of a frictionless flow of knowledge.

The comparison of the theoretical and empirical findings gave the conclusion that the most considerable barriers they experience at T&D were caused by an dysfunctional knowledge market and the negative organization types: bolt-it-on and silo. Based on these results it is therefore recommended that the company ensures to appoint one or several knowledge brokers, increase the motivation for knowledge sellers, and develop a knowledge supportive company culture.

Keyword: knowledge management, knowledge transfer

Göteborg, Sverige 2020

Kunskapsåterföring - Barriärer och hur de övervinns

KATRIN KALLKOPF
HANNES WESTBERG

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

I dagens kunskapssamhälle behöver organisationer på ett effektivt sätt kunna ta till vara på sina kunskaper och nya lärdomar. En ineffektiv kunskapshantering kan bli förödande för företaget i den tuffa konkurrensen. Individuella och organisatoriska bariärrer kan hindra kunskap från att flöda fritt. Denna rapport syftar till att identifiera och beskriva möjliga barriärer som kan hindra en effektiv kunskapsåterföring samt hur dessa kan övervinnas. Arbetet är byggt på en teoretisk samt en empirisk del, för att på så sätt möjliggöra en jämförelse mellan ett praktiskt fall och teorier funna i litteraturen.

En fallstudie har utförts hos konsultföretaget AFRY, på avdelningen T&D, där data samlats in genom en kvantitativ enkät. Tidsbrist, diffust definierade ansvarsområden och krav, samt bristfällig processtruktur ansågs av respondenterna hämma kunskapsåterföringen inom avdelningen. Teorin betonar att gynnsam organisationskultur, en strukturerad kunskapsmarknad samt egenskaper och omgivningar hos kunskapen som enkelt kan tolkas av mottagaren, är alla komponenter som kan leda till att kunskap kan flöda friktionsfritt.

Jämförelsen av de teoretiska och empiriska fynden gav resultatet att de mest betydande barriärerna hos T&D berodde på en dysfunktionell kunskapsmarknad och de negativa organisationstyperna: bolt-it-on och silo. Baserat på resultaten rekommenderas därför att förtaget bör utse en eller flera kunskapsmäklare, öka motivationen för kunskapssäljande, samt utveckla en kunskapsgynnande företagskultur.

Nyckelord: kunskapsåterföring, kunskapshantering

Innehållsförteckning

1. Inledning **5**
1.1 Bakgrund/problem **5**
1.2 Syfte **6**
1.3 Frågeställningar **6**
2. Metod **7**
2.1 Metodansats **7**
2.2 Litteraturstudie **7**
2.3 Fallstudie **7**
2.3.1. Enkät 8
3. Teori **9**
3.1 Kunskapens egenskaper **9**
3.2 Kunskapens omgivning **9**
3.3 Företagstyper **10**
Silo 10
NIH 11
By the book 11
Bolt-it-on 11
Lärande organisation 11
3.4 Kunskapsmarknaden **12**
3.5 IT-system **14**
3.6 Kunskapens spridningsfaser **15**
4. Empiri **16**
4.1 Fallföretag **16**
4.2 Enkätresultat **16**
5. Analys **24**
6. Resultat **27**
6.1 Förslag till förbättring **27**
6.2 Diskussion **28**
6.3 Förslag till fortsatt forskning **29**
Referenser **30**
Bilaga 1. ..... **33**
Bilaga 2. ..... **34**

1. Inledning

1.1 Bakgrund/problem

Att kunskap är makt uttryckte den brittiske filosofen Francis Bacon för över 400 år sedan (Liedman, 2004), och under 2000-talet avgörs ett företags framgång till stor del av i vilken utsträckning ett företags individer kan utveckla sina intellektuella förmågor genom att skapa nya kunskaper och lärdomar (Ichijo & Nonaka, 2006). Det finns tydliga tecken på att kunskapshantering har en positiv inverkan på en organisations lönsamhet, tillväxthastighet, marknadsandelar och innovativitet, där dessa ökar mer än hos konkurrerande företag som inte aktivt arbetar med kunskapshantering (Zheng, Yang & McLean, 2010). Fokus på kunskap är någonting som utmärker några av sveriges mest framgångsrika företag. SKF, som är världsledande inom rullningslager, har som vision att utrusta världen med SKFs kunskap (SKF, 2005) och Alcro, som är ett av de ledande märken inom målarfärg, beskriver sig själva med orden "kunskap på burk" (Alcro, 2020). Det är tydligt att kunskap inte längre bara är ett konkurrensmedel för tjänsteföretag, utan att det är en framgångsfaktor för en mängd olika typer av organisationer. Trots att allt fler företag talar om betydelsen av kunskap (Jonsson, 2012, s.9) blir resultatet allt för ofta att kunskapen hamnar i dokument i en databas, och att det sedan inte händer så mycket mer med den, något som Anna Jonsson, doktor i ekonomi vid Lunds universitet, beskriver som ett klassiskt problem (Edenhall, 2012).

Idag arbetar många företag i projekt, där varje projekt genererar nya lärdomar och erfarenheter, både positiva och negativa, kunskap som den lärande organisationen behöver för att utvecklas och öka sin konkurrenskraft. Kunskapsåterföring är ett begrepp som används för att beskriva hur denna kunskap fångas upp och sprids inom organisationen. I en perfekt kunskapsåterföringsproces identifieras erfarenheter och ny kunskap från ett projekt för att sedan samlas in, de användbara kunskaperna skiljs från de icke användbara för att den mest värdefulla kunskapen ska kunna spridas inom organisation och till sist leda till en förändring (Milton, 2010). Så ser en perfekt process ut, men väldigt sällan verkligheten (Jonsson, 2012). Många företag arbetar med kunskapsåterföring, men betydligt färre är de som får det att fungera med önskat resultat. Många gånger hindras kunskapsåterföringen av olika barriärer på vägen, barriärer som måste identifieras och övervinnas för att kunskapsåterföringen skall fungera optimalt.

Vilka barriärer och hinder som begränsar en effektiv kunskapsåterföring skiljer sig mycket mellan olika organisationer. För större organisationer kan storleken vara en nackdel som betyder att kunskapen har svårt att transportera sig till alla delar, men det kan också vara en fördel att ha en stor organisation med bred kunskap och möjlighet att sprida de bästa lärdomarna till en stor grupp. Många organisationer missar viktiga tillfällen att lära sig det de redan kan för att de inte tillsätter tillräckligt med tid eller resurser till att ta till vara på dem. Det kan finnas flera hinder för vissa organisationer och få för andra. Organisationer har varierande kulturer, strukturer och arbetssätt som kan påverka hur effektivt kunskap flödar inom organisationen. Först då man funnit vilka hinder som påverkar organisationen negativt, kan man leta efter metoder och lösningar för att minimera dessa barriärer och skapa en effektiv kunskapsåterföringsprocess (Alavi & Leidner, 2001).

1.2 Syfte

Beskriva barriärer som motverkar en effektiv kunskapsåterföring och hur dessa kan övervinnas.

1.3 Frågeställningar

För att uppnå syftet har två frågeställningar att arbeta efter tagits fram. Frågeställningarna är:

- Vilka barriärer kan hämma en effektiv kunskapsåterföring?
- Hur kan dessa barriärer övervinnas?

2. Metod

2.1 Metodansats

Det finns tre olika metodansatser att använda sig av, deduktiv, induktiv och abduktiv. Den deduktiva metoden innebär att man tittar på verkligheten och ser om den stämmer överens med teorin. Det kan göras med en hypotetisk deduktiv metod, där en hypotes ställs upp för att sedan bekräftas eller förkastas efter att information samlats in och analyserats. Den induktiva metoden innebär istället att man tittar på verkligheten och generaliserar den för att skapa ny teori. Den abduktiva metoden har uppkommit som en kombination av den deduktiva och den induktiva metoden och kan beskrivas som att man tittar på både teori och verkligheten för att finna lösningar på ett problem (Bryman, Bell & Harley, 2019, s20-24). Då tidigare forskning finns inom ämnet och vi ej tar fram ny teori, kommer en deduktiv metodansats användas.

Insamling av information kan göras antingen på ett kvalitativt eller ett kvantitativt sätt. Kvantitativ metod innebär att en stor mängd data samlas in för att sedan analyseras med hjälp av statistiska metoder. Kvalitativ metod innebär att en stor mängd information samlas in från få källor. När en kvalitativ metod används ges inte några generella svar, utan svaren är bundna till personen eller sammanhanget där informationen inhämtats (Bryman, et al., 2019, s.164, 356). Vi har valt att använda en kvantitativ metod där en stor mängd information samlas in från ett stort antal källor för att jämföra med den information som samlats in under litteraturstudien.

2.2 Litteraturstudie

Arbetet inleddes med en litteraturstudie där både bred och fördjupad kunskap inom ämnet samlades in, dels under ett tidigt skede och löpande under projektets gång. Litteraturen har till störst del inhämtats från Chalmers biblioteks databas, där vetenskapliga artiklar, rapporter och läroböcker ligger till grund för teoridelen. Böcker inom området har använts för att skapa en bredare bild av hur arbetet med kunskapsåterföring och kunskapsspridning inom organisationen ser ut, och för att hitta de områden som vi sedan velat titta djupare på för att ta fram intressant forskning. Den största vikten vid litteraturstudien har lagts på vetenskapliga artiklar inom kunskapsåterföring och de barriärer som kan uppstå och som hindrar att den fungerar optimalt. Urval av litteratur har grundat sig i vilka författare som är mest frekvent citerade inom områden relaterade till knowledge management och kunskapsåterföring, samt de som senast blivit publicerade för att få med den senaste forskningen inom området.

2.3 Fallstudie

För att ta reda på hur metoder för kunskapsåterföring kan se ut och vilka barriärer som är kopplade till dessa, genomfördes en fallstudie på avdelningen för *Transmission och Distribution* (kommer hädanefter förkortas *T&D*) på konsultföretaget AFRY. Syftet med fallstudien var att se om de barriärer för en effektiv kunskapsåterföring som beskrivits i litteraturen stämmer överens med de barriärer som anställda på företaget upplever hindrar deras

kunskapsåterföringen. Detta ledde till att vi i slutskedet av arbetet kunde bidra med råd och förslag för möjlig förbättring av kunskapsåterföringsprocessen till företaget, med stöd av teoretiska fynd i litteraturen.

Till en början utfördes arbetet på T&Ds kontor i Göteborg, men några månader in i arbetet beslutade Chalmers att bedriva all undervisning på distans på grund av den Corona-pandemi som drabbat världen under tiden för arbetet. Även på AFRY började en stor del av personalen arbeta hemifrån, vilket ledde till att resten av arbetet utfördes på distans. Detta minskade möjligheten att ställa frågor till eller intervjua de anställda på T&D. Vi valde därför att utöka den enkät vi redan planerat att skicka till de anställda för att samla den information vi därför gått miste om.

En nackdel med att inte genomföra intervjuer är vid missförstånd av enkätfrågor, kan ej dessa frågor förtydligas. Respondenten kan i detta fall ge svar som ej är relevanta om frågorna kan missuppfattas. En annan risk med att enbart förlita sig på enkätsvar är att det kan vara svårt att fånga flera infallsvinklar och nyanserade svar svar (Hoyle, Harris & Charles, 2002).

2.3.1. Enkät

Avdelningen T&D består av omkring 150 personer fördelade över sju orter i Sverige. Eftersom information från ett stort antal personer utspridda över ett stort geografiskt område skulle samlas in genomfördes en kvantitativ undersökning i form av en enkät. Enkäten utformades med underlag från litteraturstudien samt i samråd med handledare på Chalmers samt handledare på AFRY. Därefter skickades den ut till samtliga på T&D via avdelningens intranät. Vi valde att hålla svaren på enkäten anonyma för att det skulle kunna leda till att respondenterna svarar mer uppriktigt på frågorna om det inte tydliggörs vem som har framfört åsikten. För att tydliggöra vissa skillnader mellan olika grupper valde vi att ta med frågor om ålder, antal år personen varit anställd inom företaget samt vilken som är den högst avslutade utbildningsnivån för respondenten.

Inledningsvis innehöll enkäten frågor om hur väl respondenten tycker att kunskapsåterföringen fungerar idag, hur man hämtar kunskap idag och hur man skulle vilja inhämta kunskap. Som stöd bifogades en lista över de vanligaste barriärerna som identifierats under litteraturstudien. I listan kryssade respondenten för de barriärer som han eller hon upplever hindrar kunskapsåterföringen på avdelningen. Vi gav också möjlighet för respondenten att i fritext skriva ner andra barriärer som inte fanns med i listan, för att ge möjlighet att identifiera ytterligare hinder för kunskapsåterföringen (se enkätfrågor i bilaga 1). Svaren på enkäten analyserades sedan med hjälp av den teori som samlats in under litteraturstudien för att se om teorin överensstämmer med verkligheten på AFRYs avdelning T&D.

3. Teori

3.1 Kunskapens egenskaper

Inom egenskaper hos kunskapen menar Szulanski (1996) att det kan uppstå osäkerhet angående vilka faktorer som gjorde det möjligt, eller tvärtom gjorde att det inte var möjligt, att återanvända kunskapen i ett annat sammanhang. Detta är vanligt när kunskapen är komplex och implicit. En annan egenskap hos kunskapen är om den är oprövad och det saknas bevis för att den är användbar. Om det finns bevis på att kunskapen är användbar är det enklare att få de berörda att använda kunskapen (Szulanski, 1996). Däremot om kunskapen är för lättförstådd, kan den missbrukas i situationer där den inte hör hemma (Alavi & Leidner, 2001).

Ett vanligt problem vid kunskapsåterföring är att utbytet av kunskap endast sker muntligt, utan att den skrivs ner eller sparas på annat sätt, då kommer kunskapen inte finnas tillgänglig nästa gång den behövs. Det är viktigt att det finns ett ställe där kunskap samlas, men om det samlingsstället inte fungerar som det är tänkt finns det risk för att motivationen för att sprida kunskap går förlorad (Sanchis, Sanchis-Gisbert & Poler, 2020).

Det är också viktigt att kunskap hålls uppdaterad. Viss kunskap har ett bäst före datum, och det är viktigt att urskilja och ta bort den kunskapen när bäst före datumet har passerat för att se till att inaktuell information ej används. Det är även viktigt att kontrollera kvaliteten på kunskapen och genomföra en bakgrundskontroll (Bhojaraju, 2005). Anställdas tidsbrist, kultur som missgynnar kunskapsspridning och allt för uppgiftfokuserade arbetsuppgifter är exempel på barriärer till kunskapslagring och kunskapshämtning, där Alavi och Leidner (2001) menar att undersökningar om vilka incitament som genererar störst kunskapsspridning är viktigt för organisationer.

Olika personer har olika sätt att ta till sig kunskap, därför kommer sättet som kunskapen presenteras på ha en stor betydelse för hur värdefull kunskapen är för mottagaren (Bhojaraju, 2005). Enligt Goh (2003) måste kommunikationen vara tydlig, snabb och fokuserad. Kunskap är personlig, och för att en individs eller grupps kunskap skall kunna tolkas av andra behöver den anpassas till mottagaren (Alavi & Leidner, 2001).

3.2 Kunskapens omgivning

En av utmaningarna när det kommer till att återföra kunskap inom en organisation är att se till att få rätt kunskap, i rätt form, på rätt plats, till rätt person, vid rätt tidpunkt (Bhojaraju, 2005). Wang och Noe (2010) menar på att all information är en typ av kunskap, men kunskap behöver behöver både information och användarinstruktion för att effektiv kunna tas tillvara på. Informationen behöver därför anpassas för mottagaren och den situation som råder. Szulanski (1996) skriver att en del egenskaper i den miljön där kunskapsåterföringen sker kan bidra till att en barriär uppstår. En egenskap hos miljön är att kontexten inte stämmer överens med den där lärdomen först fångades upp, vilket kan leda till att kunskapen inte fungerar lika bra i det

nya sammanhanget. Samma metod kan få olika resultat beroende på i vilken kontext lärdomen används. Om information angående kontexten uteblir i samband med kunskapsspridningen, menar Alavi och Leidner (2001) att kunskapen i sig blir ifrågasatt och kan resultera i ineffektivt utnyttjande.

En annan viktig aspekt kopplat till kunskapens omgivning är relationen mellan de som ska överföra kunskapen mellan sig. Om endast tekniska lösningar används kan det hämma att kunskap sprids. Tekniska lösningar ska ses som ett komplement till mänskliga relationer, då dessa endast är effektiva när någon söker efter en lösning på ett specifikt problem och inte för kunskapsåterföring i allmänhet. Även om utbyte av kunskap genom mänskliga relationer prioriteras kan det uppstå en barriär om relationen inte är bra, då försvåras utbytet av kunskap mellan individerna (Sanchis, Sanchis-Gisbert & Poler, 2020).

Undersökningar visar att faktorer som påverkar arbetsklimatet också påverkar hur väl kunskapsåterföringen i en organisation fungerar (Sveiby & Simons, 2002). Dessa egenskaper är personens ålder, antal år inom organisationen och utbildningsnivå. Sambandet mellan antal år personen varit anställd inom organisationen och hur kunskapsåterföringen upplevs beskrivs som att de fem första åren har personen en positiv inställning till arbetsklimatet, för att sedan bli något sämre under några år, och sedan stiga linjärt för att till slut planas ut efter 15 år inom organisationen. Enligt Sveiby och Simons (2002) beror den linjära ökningen på att det tar tid att skaffa sig erfarenhet och att bygga upp ett socialt nätverk där kunskap delas effektivt. De som varit anställda längre tid inom organisationen har bättre förståelse för de sociala koderna inom organisationen och hanterar dem därför bättre. Sambandet mellan ålder och inställning till arbetsklimatet beskrivs med ett liknande samband, där personer som är mellan 26-35 har en mer negativ inställning till arbetsklimatet än vad de som är under 26 år och äldre än 35 år har. Ett samband mellan inställningen till arbetsklimatet och personens utbildningsnivå har också kunnat bekräftas, där inställningen är positivare ju högre utbildningsnivå personen har uppnått (Sveiby & Simons, 2002).

3.3 Företagstyper

Tidigare nämnda barriärer bygger på individens brister och problem, men O´dell och Grayson (1998) menar på att dessa i botten grundar sig i att organisationens struktur, ledning och mätsystem ofta hindrar en effektiv spridning istället för att uppmuntra till det. De beskriver fyra olika företagstyper, se nedan beskrivning, där samtliga resulterar i en miljö som har en negativ effekt för individer att effektivt sprida kunskap. Ytterligare en företagstyp beskrivs där kulturen istället motiverar och gynnar kunskapsspridning.

Silo

Organisationer som främjar strukturerad uppdelning in i mindre grupper, där varje grupp enbart bryr sig om sitt egna resultat, leder till att kunskap inte sprids mellan organisationens grupper och organisationen i helhet förlorar potentiell kunskap. Gruppernas storlek kan variera från affärsfunktion och avdelning till division och affärsenhet (O´dell & Grayson, 1998). En av de

största utmaningarna för kunskapsåterföring enligt Davenport och Prusak (1998) är att skapa en kultur som stöder kunskapsspridning istället för kunskapsbunkring.

NIH

"Not invented here" organisationer är de som enbart använder metoder och system som skapats och utvecklats inom organisationen. Oviljan att adoptera nya tankesätt från omgivningen leder till att inga nya metoder implementeras och organisationen gör som de alltid gjort (O´dell & Grayson, 1998). För att undvika att bättre metoder bortses på grund av att de härstammar utanför organisationen, behöver organisationskulturen uppmuntra en icke hierarkisk syn på kunskap, där kunskapens kvalitet prioriteras före status på källan (Davenport & Prusak, 1998).

By the book

Organisationer som har satt upp en tydlig struktur hur lärdomar skall delas i olika typer av databaser och plattformar missar ofta att sprida de tysta lärdomarna. Tyst kunskap är som nämnt tidigare i teorin svåra att skriva ner och sprida utan personlig kontakt. För organisationer som fokuserar på den explicita kunskapen, missgynnas omständigheterna för att tysta kunskaper sprids (O´dell & Grayson, 1998). Kunskapens komplexitet, nivå av behövd förkunskap och accepterad tid att finna rätt kunskap är parametrar som påverkar om kunskapen kan spridas via databaser eller om den behöver spridas öga mot öga (Davenport & Prusak, 1998).

Bolt-it-on

"Bolt-it-on" företag är de organisationer som adderar kunskapsåterföringsprocessen och ansvar för att skapa och dela lärdomar, på medarbetarnas redan "vanliga" arbetsuppgifter och förväntar sig resultat. De skapar delning och chattgrupper och väntar utan att något händer (O´dell & Grayson, 1998). Om förväntningar från ledningen saknas, vet ingen vad som ska göras med lärdomarna (Milton, 2010), genom att inkludera både ledning av kunskapshantering och kunskapsspridning i olika personers arbetsuppgifter blir roller och ansvarsområden för kunskapsspridning mer tydligt och strukturerat (Davenport och Prusak, 1998).

Lärande organisation

"En lärande organisation är en organisation där de anställda ständigt uppmuntras att finna ny kunskap, att hitta nya sätt att lösa problem, ta emot feedback och lära sig nya beteenden som ett resultat av experimenterandet. Oavsett om målet är att öka effektiviteten, förbättra kundservicen eller minska antalet fel på produkterna, så börjar ledare inse att lärande organisationer klarar detta bättre." - Goh, 2003

Organisatoriskt lärande syftar på det sätt som individer i en organisation lär sig och hur det lärandet kan utvecklas till organisatoriskt lärande genom praktisering och värdering för att skapa reflektion och feedback (Jonsson, 2012). Det är viktigt att ledningen är tydlig med vad företagets vision är och hur situationen ser ut idag. Ledningens uppgift är att motivera de anställda att vilja minska gapet mellan de två tillstånden (Goh, 2003). Det är också viktigt att ledningen är engagerad i organisationens lärande och att sökandet efter kunskap som kan

minska gapet uppmuntras. Om ledningen inte stödjer utvecklingen mot att vara en lärande organisation leder arbetet inte till några fördelar. Ett sätt att lyckas är att budgetera för att förändra sättet saker görs på och att införa belöningar för nya innovationer, något som ofta syns hos framgångsrika lärande organisationer (Goh, 2003). Mazorodze och Buckley (2019) visade i sin studie av kunskapsintensiva företag att den absolut största barriären, 68% av respondenterna, för kunskapshantering var att det inte fanns tillräckligt med stöd i budgeten. Den näst största barriären var just bristen på stöd från ledningen, vilket 57% av respondenterna hade svarat.

3.4 Kunskapsmarknaden

"The first step in any knowledge initiative is recognizing that there are markets for knowledge"
- Davenport och Prusak 1998

Enligt Davenport och Prusak (1998) fungerar flödet av kunskaper inom en organisation liknande som en vanlig marknad för fysiska varor och tjänster. Likt dessa marknader har kunskapsmarknaden köpare och säljare som gemensamt kommer fram till ett rimligt pris på kunskapen. Det finns även mäklare som kopplar samman köparna med säljarna.

Kunskapsköpare letar efter kunskap för att det kan underlätta deras arbete. Det är enligt Davenport och Prusak (1998) vanligt att kunskapen köparen letar efter är komplicerad och man kräver därför mer än de enkla svar som kan hittas i organisationens intranät och datasamlingar. Barriärer kan uppstå på grund av att mottagaren kan ha svårt att utnyttja yttre kunskaper, vilket utspelar sig i deras sätt att värdera, ta in och tillämpa nya lärdomar. Det kan också bero på att kapacitet saknas för att upprätthålla den nya lärdomen som en del av en rutin, vilket resulterar i att mottagaren återgår till det tidigare arbetssättet (Szulanski, 1996). För ökad absorptionsförmåga bör organisationer utbilda personal för ökad flexibilitet, ge dem tid för att lära sig ny kunskap samt anställa personer som är öppna för nya ideer. Om det finns personer inom organisationen som undviker att köpa kunskap för att de är rädda för att visa sina brister och att de är i behov av hjälp, bör organisationskulturen förändras till en mer förlåtande där kreativa misslyckanden accepteras och belönas utan att personen tappar status (Davenport & Prusak, 1998).

Kunskapssäljare är de personer som besitter kunskap angående specifika ämnen eller processer och som delar med sig av denna. Alla agerar någon gång som kunskapsköpare, däremot finns det dem som besitter kunskap och som skulle kunna vara säljare, men som saknar motivation eller förmåga att sälja. Det kan bero på att personen i fråga har svårt att formulera sina kunskaper till andra, att deras kunskap är för personlig och specifik i individuellt sammanhang att kunskapen ej är anpassad till andra (Davenport & Prusak, 1998). En ytterligare barriär är att personen som skulle kunna bli kunskapssäljare tror att han eller hon tjänar på att inte dela med sig av kunskapen för att det skulle leda till att andra använder samma metoder och kunskap, vilket leder till att fördelarna som detta gett går förlorade

(Davenport & Prusak, 1998; Sanchis, Sanchis-Gisbert, & Poler, 2020; Chennamaneni, Teng & Raja, 2012).

Om personen som delar med sig av kunskapen inte verkar trovärdig, minskar chansen att mottagaren ska ta till sig den nya kunskapen (Szulanski, 1996). Genom sammankomster ansikte mot ansikte kan relationer byggas och förtroende för varandra skapas (Davenport & Prusak, 1998). Förtroende mellan individer inom en organisation är något som fått stor uppmärksamhet inom forskning och som enligt Wang och Noe (2010) bland annat minskar den upplevda kostnaden för kunskapsspridning.

Ett krav för att en kunskapsmarknad skall fungera är att de med mest, störst och bäst kunskap har tid att sälja sin kunskap. Svårdefinierat värde för kunskapsspridning eller bevisat för lågt värde resulterar i hämmad spridning. Tydliga bevis på att spridning ger utdelning ökar kunskapsspridningen, det kan vara i form av uppmärksamhet eller annan belöning. Det behöver vara en betydande belöning för att spridning skall bli motiverande, till exempel genom löneökning, befordran eller liknande. Det bör ingå i arbetsuppgiften, där arbetsgivaren sätter av tid för kunskapsspridning (Davenport och Prusak, 1998).

Kunskapsspridning inom en organisation använder sällan pengar som betalningsmedel, trots det, när kunskapssäljare säljer sin kunskap förväntar de också att tjäna på det. I mindre marknader kan affärer ofta vara ömsesidiga, delar man med sig får man också tillbaka, i större marknader kan det ibland handla om erkännanden eller finansiella belöningar. Bland de faktorer som påverkar säljarens upplevda värde av betalning är enligt Davenport och Prusak (1998) i ordning från viktigast till minst viktig: ömsesidighet, anseende och generositet. Köparen betalar sällan för kunskapen, men om köparen besitter kunskap som säljaren vid senare tillfälle vill åt, kan detta leda till att säljaren gärna delar med sig av sin kunskap för att vid senare tillfälle byta till sig köparens kunskap. Att ha ett högt anseende som kunskapssäljare kan generera enklare affärer vid egna köp av kunskap, om organisationen följer och uppmuntrar kunskapsspridning kan högt anseende resultera i belöningar (Davenport & Prusak, 1998).

Kunskapsmäklare är de som kopplar samman köparen med säljaren. För att minska den potentiella klyftan mellan köpare och säljare, då de inte alltid känner till varandra, behöver det finnas mäklare som vet hur de skall finna varandra. Enligt Matson, Patiath och Shavers (2003) bidrar en hög andel mäklare och interna kunskapsdatabaser till en effektiv kunskapsmarknad.

En annan metod för att minska klyftan mellan köpare och säljare är att skapa en fysisk och virtuell marknadsplats. Flera företag har kunskapsmässor och diskussionsmöten, där kunskapssäljare kan visa upp sina kunskaper för att köpare skall bli medvetna om vad som finns att få tag på. Bestämda tider för mässor och diskussionsmöten kan vara ett sätt att planera in kunskapsspridning och undvika att tidsbrist påverkar kunskapsspridning (Davenport & Prusak, 1998).

Ledning har stort ansvar att influera marknaden och därmed skapa jämvikt mellan köpare och säljare. Köparens sökkostnad består ofta av tiden som läggs ner på att finna kunskapen.

Marknadens utbud och efterfråga av kunskap kan balanseras genom att minska sökkostnaden för kunskapsköpare vid överflöd av kunskap, det innebär att det då finns mer kunskap än kunskapsköpare på marknaden. Ett annat sätt är att öka värdet på säljarens upplevda betalning vid underskott av kunskap på marknaden (Matson et al., 2003).

3.5 IT-system

Många initiativ för att effektivisera kunskapshantering bygger på att IT-system stödjer *skapandet, lagring och spridning* av kunskap. Tre vanligt förekomna områden där IT-system används är: skapande och spridning av bästa metod, kartläggning av expertis samt för att skapa ett nätverk där personal kan diskutera och samtala. Fokuset för många organisationers IT-system har dock varit på att lagra explicita kunskaper (Alavi och Leidner, 2001). En potentiell nackdel med att föra över kunskapshantering till IT-system är dess bekostnad av de sociala och kulturella aspekterna (Davenport och Prusak, 1998; O´dell & Grayson, 1998).

Lessons learned är ett hjälpmedel för att underlätta *skapandet* av nya lärdomar. Genom att samla de personer med mest information från olika projekt, och diskutera det som varit positivt och negativt, kan man skapa lärdomar som sedan lagras och sprids. Om teknologi och verktyg saknas för att stödja lessons learned, kan detta leda till att svårigheter uppstår vid lagraing och spridning (Milton, 2010).

När det kommer till *lagringen* av kunskap har den elektroniska kunskapsmarknaden, i form av databaser, diskussionsforum och intranät, många likheter med e-handel. Fördelar är bland annat bekvämligheten med att inte behöva lämna datorskärmen och det samlade stora utbudet. Nackdelar kan vara osäkerhet kring kvalitet och brist på personlig service. Likt e-handel är det ofta tidskrävande och resulterar i mer sökande än köpande. Kunskapen behöver valideras av någon respekterad mäklare eller säljare för att öka förtroendet för kunskapen (Davenport & Prusak, 1998) För att minska tiden som går åt till att söka efter lärdomar är det bra att dokumentera och katalogisera likartade lärdomar tillsammans och lärdomar inom samma område tillsammans. Lärdomar som är komplexa eller situationsspecifika behöver innehålla information om i vilken kontext lärdomen uppstod och bakgrunden till situationen (Milton, 2010).

Om den plats där kunskap samlas på blir för stor och innehåller för mycket information kan det bli svårt att hitta den eftersökta kunskapen. Detta kan bero på att strukturen i det system som används för att lagra kunskap inte är användarvänligt och inte underlättar kunskapssökning som det är tänkt. Det kan också vara svårt att hitta kunskap som utgör en del av en insamlad kunskap som behövs för att lösa ett problem, om för mycket information finns samlat på samma ställe (Bhojaraju, 2005).

Alavi och Leidner (2001) menar att utveckling och effektivisering för organisering, hämtning, och överföring av kunskap är en nyckel för att främja *kunskapsspridning*. Databaser kan vara ett sätt att samla kunskap där köpare enkelt skall kunna finna svar, men mäklare kan behövas för att köparna snabbt skall kunna hitta det de letar efter. Ett vanligt problem enligt Davenport

och Prusak (1998) är att organisationer skapar stora databaser med avsikt att kunskaper skall flöda friktionsfritt mellan säljare och köpare. Detta utan tillräcklig motivering för säljaren att dela med sig av sin kunskap. Det blir då sällan jämvikt i flödet så som organisationen tänkt sig.

3.6 Kunskapens spridningsfaser

Szulanski (1996) delar in processen för att sprida kunskap inom organisationen i fyra olika steg, där det första steget är initiering följt av implementering, upptrappning och integration.

Initieringen summerar allting som leder fram till beslutet att kunskap ska spridas. Det sker när både behovet av kunskap och själva kunskapen finns inom organisationen, men inte på ett samlat ställe. Detta triggar igång sökandet efter kunskapen och leder förhoppningsvis till att den hittas. I det här steget kan problem uppstå från svårigheten att identifiera behovet av kunskapen, att identifiera den kunskap som uppfyller behovet och att utreda om det finns möjlighet att överföra kunskapen (Szulanski, 1996).

Implementering är steget där beslutet att använda den nya kunskapen fattas. Här flödar kunskapen mellan mottagaren och ägaren, och social relation mellan dessa etableras. Detta steg avslutas när den nya kunskapen har börjat användas. Här kan problem uppstå rörande kommunikationen mellan den som söker kunskapen och kunskapsägaren. Det kan också vara så att kunskapen inte är anpassad efter mottagarens behov (Szulanski, 1996).

Upptrappning innebär att mottagaren av den nya kunskapen börjar använda den långsamt för att sedan trappa upp användandet tills den önskade effekten uppnåtts. Problem som kan uppstå inom denna fas är att det önskade tillståndet inte uppnås trots att upptrappning av användandet av den nya kunskapen genomförts (Szulanski, 1996). Innan detta steg krävs det mycket arbete utan utdelning. En organisations prestation bygger på att kunna återanvända kunskap, inte bara besitta den (Alavi & Leidner, 2001).

Integration innebär att den nya kunskapen, förhoppningsvis, blivit en naturlig del av organisationen. Problem som kan uppstå handlar ofta om att upprätthålla den nya rutinen, då man ofta tenderar att falla tillbaka i tidigare procedurer (Szulanski, 1996).

4. Empiri

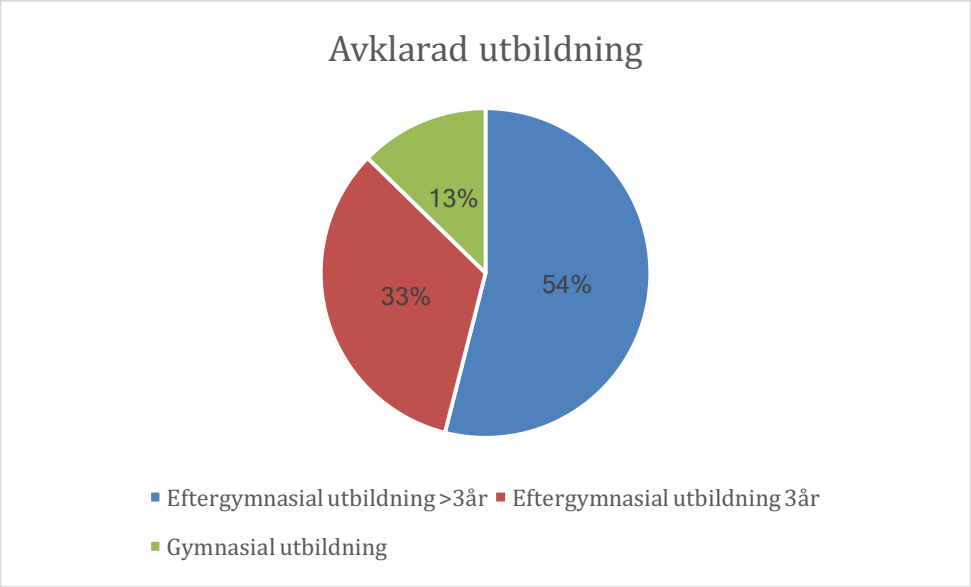
4.1 Fallföretag

AFRY, blev det nya namnet på företaget som skapades då ÅF och Pöyry sammanslogs 2019. Med 17 000 anställda i en mängd olika branscher, som sträcker sig från arkitektur och produktutveckling till energi och digitala lösningar, är AFRY ett av Sveriges största konsultbolag. På avdelningen för transmission och distribution finns omkring 150 anställda som arbetar med för- och detaljprojektering vid utbyggnad av elnätet, det på uppdrag av svenska nätägare som Svenska kraftnät, Ellevio, Eon och Vattenfall (AFRY, u.å).

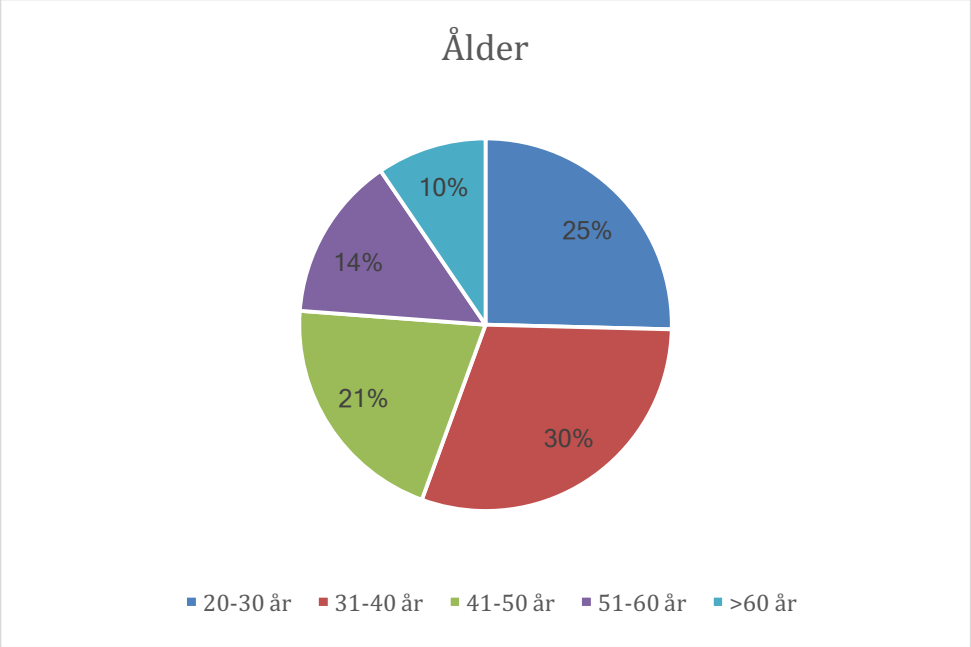
4.2 Enkätresultat

Enkäten omfattade ett antal frågor med avsikt att ta reda på vilka barriärer kopplade till kunskapsåterföring som förekommer på T&D. Enkäten skickat ut till samtliga omkring 150 anställda på T&D, varav 63 valde att svara (42% svarsfrekvens).

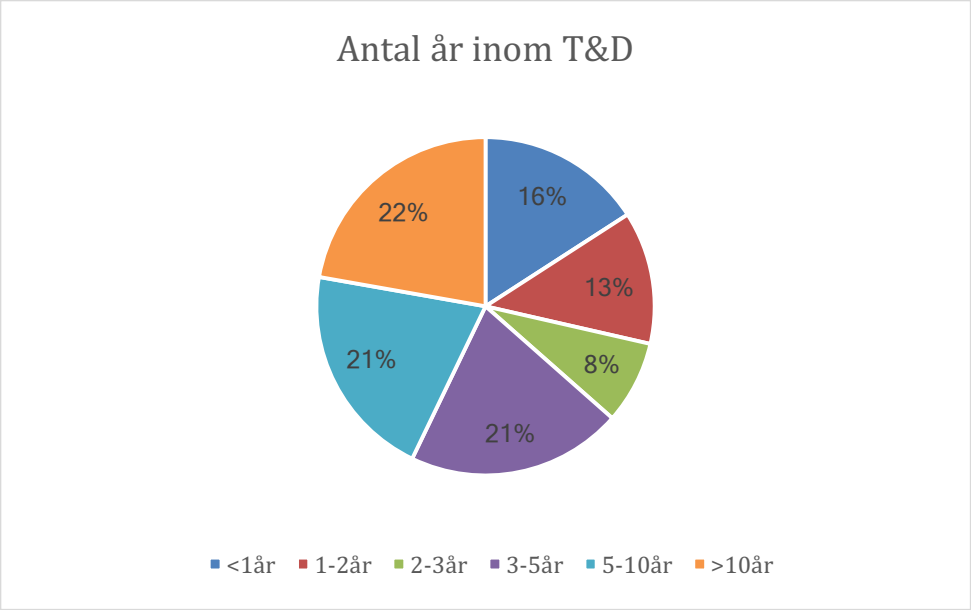
Samtliga ombads uppge sin ålder, utbildningsnivå samt år inom T&D (se figur 1, 2 och 3). De fick också uppskatta sitt generella intryck av kunskapsåterföringen inom avdelningen (se figur 4). Medelvärde av hur väl kunskapsåterföringen fungerar i relation till ålder, år inom T&D samt utbildningsnivå har även framställt (se figur 5, 6 och 7)



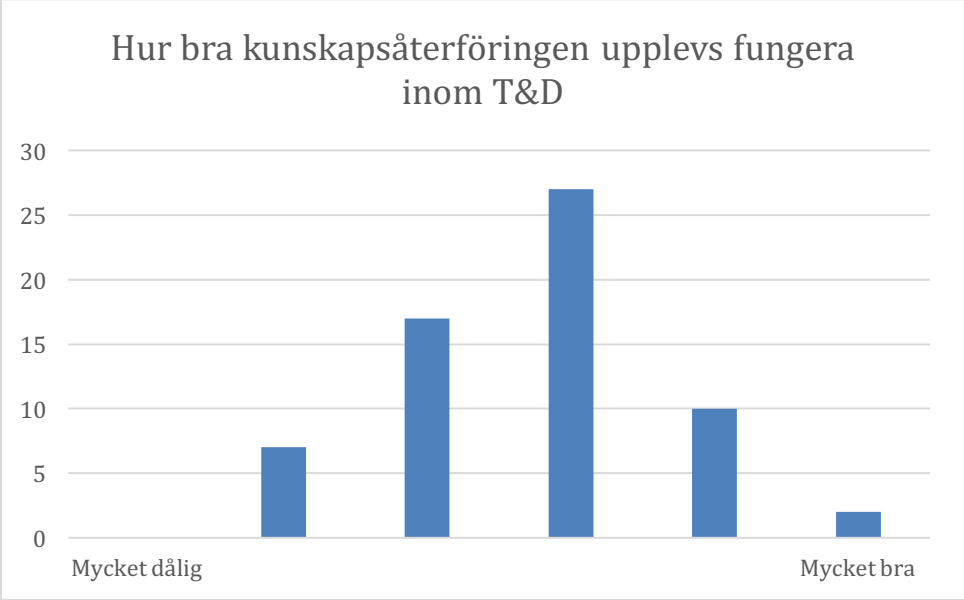
Figur 1. Respondenternas tidigare avklarade utbildningar.



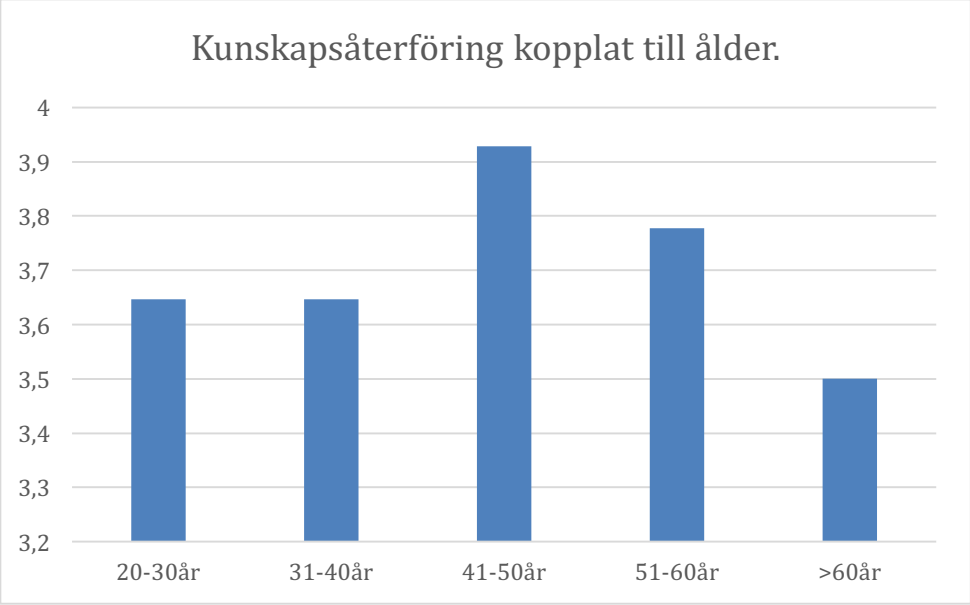
Figur 2. Respondenternas ålder.



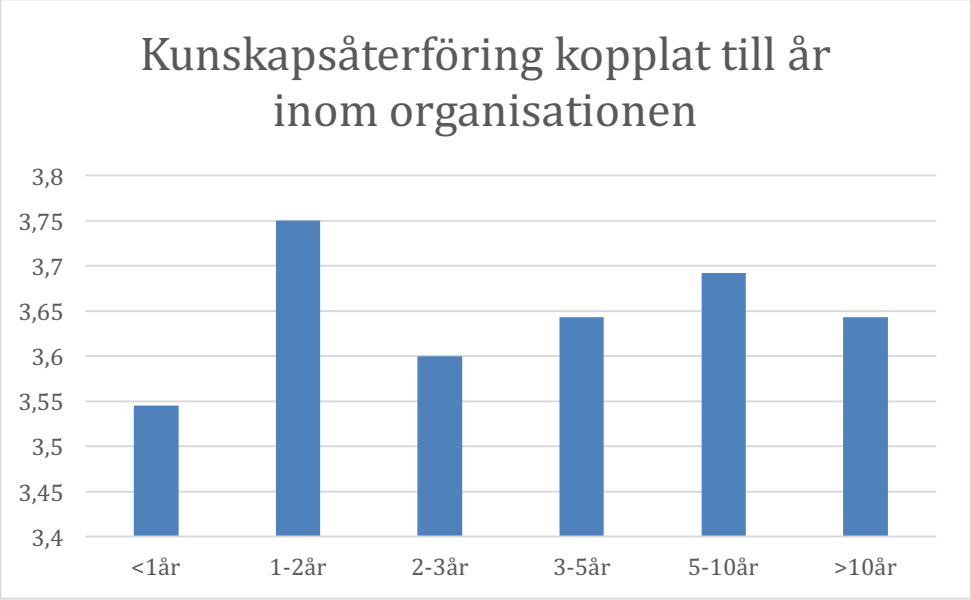
Figur 3. Respondenternas antal år inom T&D.



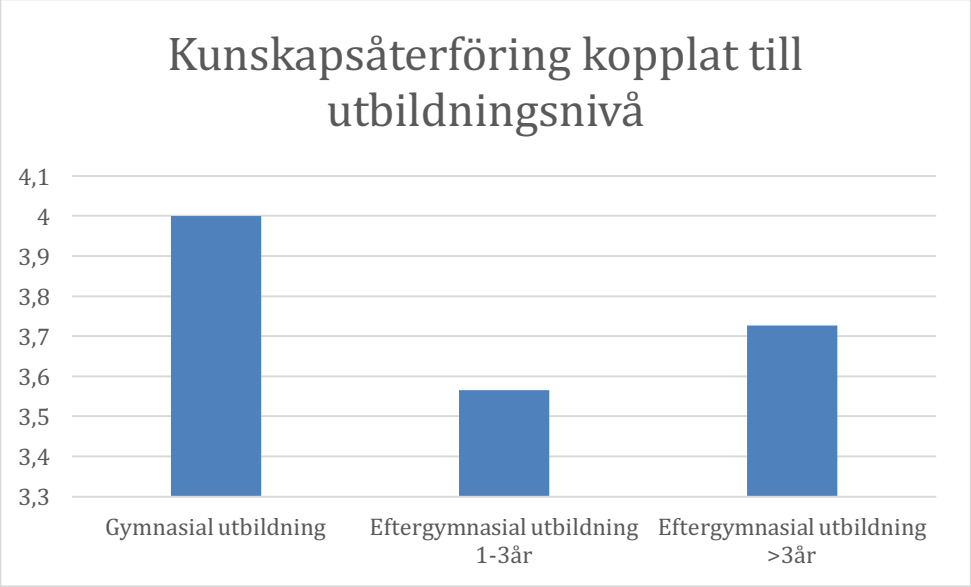
Figur 4. Där y-axeln visar antalet som svarat de olika alternativen.



Figur 5. Medelvärde av hur väl kunskapsåterföring upplevs fungera i förhållande till ålder.



Figur 6. Medelvärde av hur väl kunskapsåterföring upplevs fungera i förhållande till antal år inom organisationen.



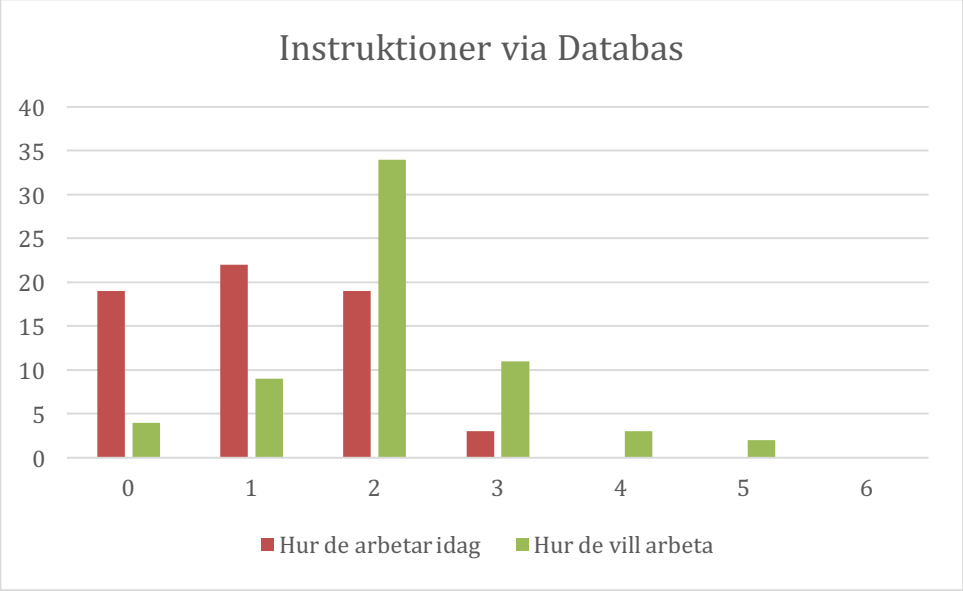
Figur 7. Medelvärde av hur väl kunskapsåterföring upplevs fungera i förhållande till utbildningsnivå.

För att ta reda på hur kunskapen sprids idag och hur personalen på T&D skulle vilja hämta sin kunskap ställdes frågor där de fick rangordna hur ofta de hämtar ny behövd kunskap från databaser, medarbetare och eget arbetssätt (se figur 8 och 9)

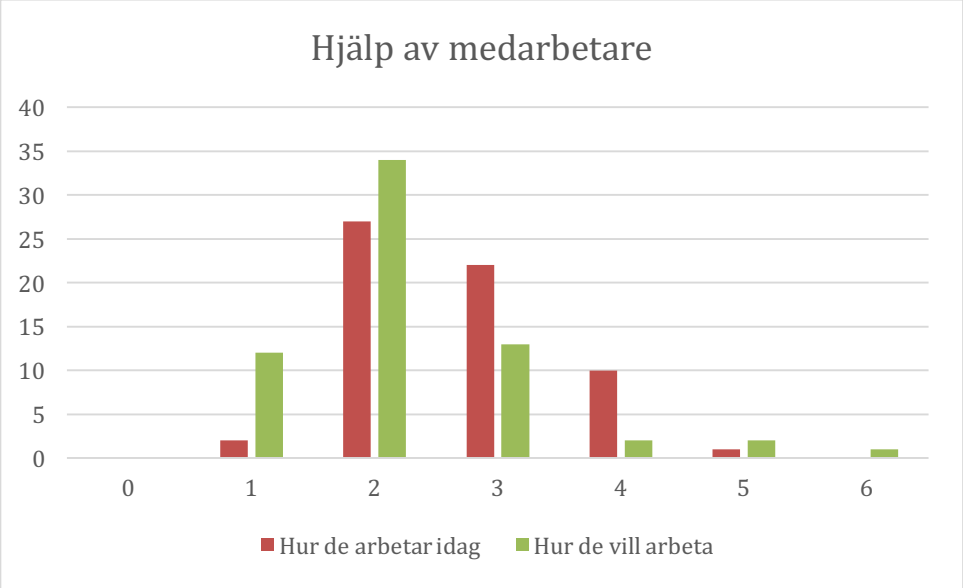
Figur 8. Enkätfråga 7.

Figur 9. Enkätfråga 8.

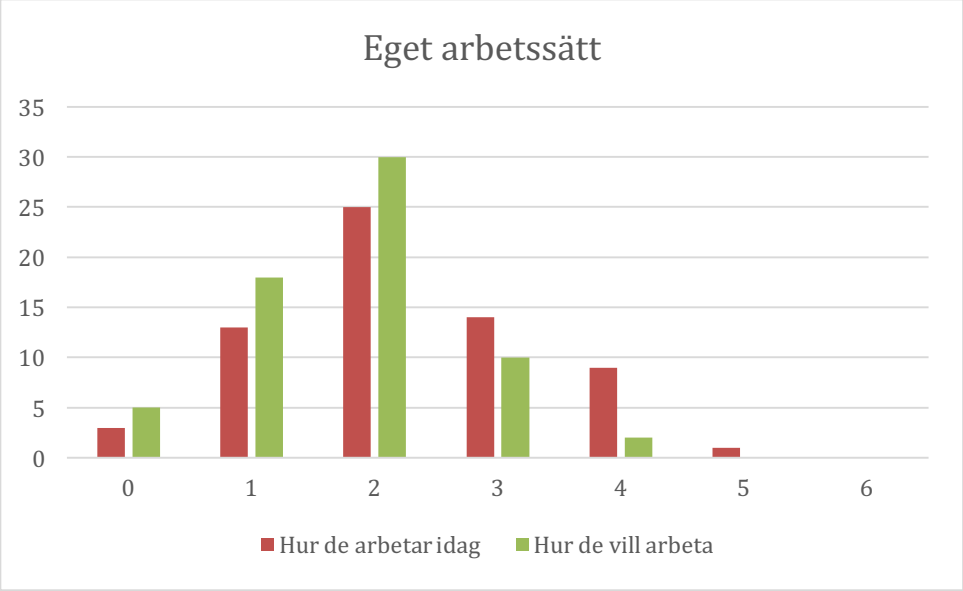
Idag är det väldigt få som hämtar kunskap till sitt arbete via någon typ av databas. Enligt enkäten vill de anställda se en tydlig ökning av kunskap hämtad från databaser (se figur 10). I nuläget är mycket av den kunskap som behövs för att utföra nya arbetsuppgifter hämtad från medarbetare och egna arbetssätt (se figur 11 och 12). Generellt ger enkätsvaren en uppfattning om att en minskning av behovet att fråga andra är efterfrågat. De syns även en svag indikation på att respondenterna vill reducera användandet av egna arbetssätt, och istället arbeta efter en specificerad arbetsprocess. Enkätsvaren visar också att kunskap föredras att komma från en databas eller övriga medarbetare framför eget framtaget material.



Figur 10. Hur mycket de anställda på T&D hämtar kunskap från databaser i dagsläget jämfört med hur mycket de skulle vilja, där 0 på x-axeln innebär är att de aldrig hämtar information från databaser och 6 är att de enbart hämtar information från databas. Y-axeln visar antalet röster för respektive alternativ.



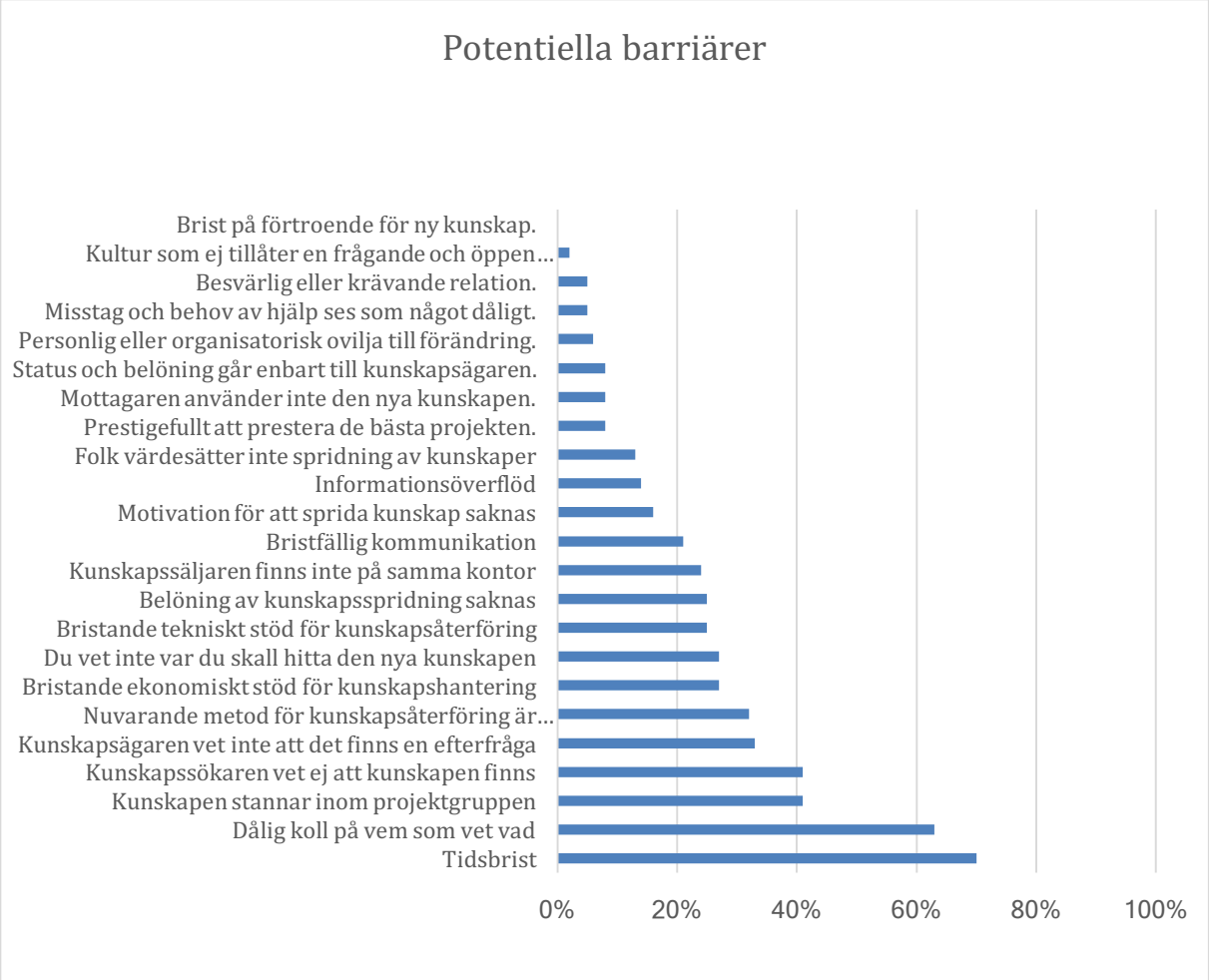
Figur 11. Hur mycket de anställda på T&D hämtar kunskap från medarbetare i dagsläget jämfört med hur mycket de skulle vilja, där 0 på x-axeln innebär är att de aldrig hämtar information från medarbetare och 6 är att de enbart hämtar information från medarbetare. Y-axeln visar antalet röster för respektive alternativ.



Figur 12. Hur mycket anställda på T&D finner egna arbetssätt vid nya arbetsuppgifter jämfört med hur mycket de skulle vilja, där 0 på x-axeln innebär är att de aldrig hämtar information från egna arbetssätt och 6 är att de enbart hämtar information från egna arbetssätt. Y-axeln visar antalet röster för respektive alternativ.

Anledningen till att det skiljer sig åt hur man vill arbeta och hur man i nuläget arbetar tycker de allra flesta är på grund av bristfällig information i databasen. Det beror framförallt på, enligt enkätsvaren, att instruktionerna i databasen är otillräckliga, dåligt uppdaterade samt svåra och tidskrävande att hitta. Enligt enkätsvaren är det bristen på bra kunskap i kunskapsbasen som gör att man istället frågar en kollega eller utvecklar sitt eget arbetssätt i större utsträckning än vad man hade velat (se bilaga 1 för fler kommentarer).

Enligt svaren i frågan angående existerande barriärer är de två mest förekomna barriärerna tidsbrist och dålig koll på vem som vet vad (se figur 13).



Figur 13. Potentiella barriärer hos T&D. Där x-axeln visar andelen respondenter som upplever respektive barriär.

För att fånga övriga tankar kring kunskapsspridning på T&D fick de anställda kommentera valfria åsikter där de mest förekomna åsikter var nedanstående:

- Brist på påtryckning från ledning.
- Ovilja att störa säljare.
- Strukturera när man sprider kunskap.
- Säljare skall fokusera på att sälja.
- Organisationens fokus på debiteringsgrad och lönsamhet hämmar arbete med kunskapsåterföring.
- Ge kunskapsköpare möjlighet att jobba tillsammans med säljare för att dela stor och applicerbar kunskap.
- (se fler under bilaga 2).

5. Analys

Den barriär som flest personer hade markerat i enkäten att de upplevde hindrade kunskapsåterföringen på T&D var tidsbrist. Tidsbrist kan enligt litteraturen bero på att organisationen har en bolt-it-on struktur, där uppgiften att sprida kunskap läggs till utöver de vanliga arbetsuppgifterna. Det är en barriär som kan kopplas till att ledningen inte prioriterar tid för kunskapsåterföring eller på ett bristande ekonomiskt stöd för kunskapsåterföring. I den undersökning som Mazorodze och Buckley (2019) genomförde på kunskapsintensiva företag var den barriär som flest identifierade brist på stöd i budgeten, med 68% av respondenterna. I denna enkätstudie genomförd på T&D markerade 27% av respondenterna att de upplevde bristande ekonomiskt stöd från ledningen. Att de anställda upplever tidsbrist kan också bero på att tydligt definierade arbetsuppgifter rörande kunskapsåterföring saknas (Davenport & Prusak, 1998).

Den barriär som näst flest personer upplevde som en barriär enligt enkätsvaren var att kunskap om vem som vet vad saknas. Att den som söker efter kunskap inte vet att kunskapen finns tillgänglig upplever mer än 40% av respondenterna som en barriär. Mer än en tredjedel upplever att det saknas vetskap om att det finns en efterfrågan på den kunskap man besitter. En fjärdedel har uppgett att de inte vet var de ska hitta den nya kunskapen. Samtliga av dessa barriärer går att koppla till att kunskapsmäklare inte finns eller inte fungerar effektivt (Davenport & Prusak, 1998; Matson, et al., 2003). Enligt Szulanskis (1996) uppdelning i de fyra spridningsfaserna kan dessa barriärer kopplas till fasen initiering, där ett vanligt problem är svårigheten att identifiera att det finns ett behov och att veta vilken kunskap som kommer tillgodose behovet.

Nästa barriär i storleksordning var att kunskapen stannar inom projektgruppen, någonting som kan kopplas samman med att organisationen är ett siloföretag där organisationen delas upp i mindre grupper som enbart bryr sig om det egna resultatet (O´dell & Grayson, 1998). Det kan också bero på att projektmedlemmarna är rädda för att förlora sina fördelar om den kunskap som finns inom projektgruppen sprids vidare (Davenport & Prusak, 1998; Sanchis, Sanchis-Gisbert, & Poler, 2020), eller att kunskapen missbrukas i situationer där den inte hör hemma om den sprids utanför projektet (Alavi & Leidner, 2001). Även brist på motivation att dela med sig av kunskap kan vara en orsak till att kunskapen inte sprids utanför projektgruppen (Davenport & Prusak, 1998; Sanchis, Sanchis-Gisbert, & Poler, 2020).

Enligt enkätsvaren tycker en tredjedel av respondenterna att en barriär för att kunskapsåterföring ska fungera optimalt är att den metod som används idag är bristfällig. Hur man vill hämta kunskap när man står inför en ny arbetsuppgift och hur det faktiskt ser ut stämmer inte heller överens enligt enkätsvaren. Den största skillnaden är att man i större utsträckning vill hämta kunskapen i en databas, men att man istället frågar en kollega eller använder egna metoder. Enligt kommentarerna, som lämnats som komplement till enkätsvaren, beror skillnaden på att den databas där kunskap samlas idag inte lever upp till förväntningarna, varken med dess innehåll eller dess struktur. Det kan bero på att när man väljer att fråga en kollega eller använda sin egen metod så kommer kunskapen inte att sparas i den databas där

övrig kunskap samlas, vilket kan vara en bidragande orsak till att innehållet i kunskapsbasen upplevs som bristfällig (Sanchis, Sanchis-Gisbert & Poler, 2020). Brist på motivation för kunskapsspridning kan också vara en orsak till att innehållet i databasen upplevs som bristfällig (Davenport & Prusak, 1998). Enligt enkätsvaren tycker 15 procent av respondenterna att det saknas motivation för kunskapsspridning. I litteraturstudien har flera orsaker till brist på motivation identifierats. De anledningar som kan ligga bakom bristen på motivation är att databasen inte fungerar som det är tänkt (Sanchis, Sanchis-Gisbert & Poler, 2020), att kunskapsmäklare saknas eller att det finns en rädsla för att dela med sig av sin kunskap eftersom man då riskerar att mista de fördelar som kunskapen har resulterat i (Davenport & Prusak, 1998; Sanchis, Sanchis-Gisbert, & Poler, 2020). Även brist på belöning för att dela med sig av kunskap kan vara en anledning till att motivation saknas (Davenport & Prusak, 1998). Åtta procent har svarat att status och belöning enbart går till kunskapsägaren och att spridning av kunskap inte ger någon vinst, vilket tyder på att det inte är brist på belöning som bidrar till bristen på motivation. Brist på bevis för att kunskapen är användbar och att spridning av kunskapen ger utdelning kan bidra till minskad motivation och öka risken för att kunskap som är i upptrappningsfasen inte ger det önskade resultatet (Szulanski, 1996; Davenport & Prusak, 1998).

Den barriär som är kopplad till databasens struktur kan enligt teorin bero på att kunskapsmäklare saknas för att koppla samman säljare och köpare (Matson, et al., 2003). Brist på kunskapsmäklare kan leda till att kunskapsköparen inte hittar den kunskap som behövs (Davenport & Prusak, 1998). En annan aspekt av att använda en databas är att den sociala aspekten går förlorad (Davenport och Prusak, 1998; O´dell & Grayson, 1998).

En fjärdedel av de tillfrågade tyckte att det var ett hinder att personen som har den kunskap de behöver inte finns på samma kontor. Denna distans beskriver Davenport och Prusak (1998) kan vara en barriär om det saknas plattformar för att dela med sig av kunskap.

Nästa barriär i storleksordning enligt enkätsvaren är bristfällig kommunikation. Både Davenport och Prusak (1998) och Szulanski (1996) beskriver relationen mellan kunskapssäljaren och kunskapsköparen som en potentiell barriär för effektiv kunskapsåterföring. Szulanski (1996) hävdar att relationen mellan de som ska överföra kunskapen mellan sig är en barriär om den försvårar utbytet av kunskap. Davenport och Prusak (1998) menar att bristfällig kommunikation kan bero på att kunskapsägaren har svårt att omformulera kunskapen till andra. Vidare beskriver Davenport och Prusak (1998) att kunskapssäljarens trovärdighet påverkar relationen mellan säljaren och köparen och kan bli en barriär för kunskapsköparen att ta till sig den nya kunskapen. Kopplat till den av de fyra spridningsfaserna som benämns som implementeringen så beskrivs att kommunikationen mellan kunskapsköparen och kunskapssäljaren kan bli ett problem (Szulanski, 1996). Fem procent svarade att en besvärlig eller krävande relation var något som upplevdes som en barriär, vilket minskar troligheten att det är relationen som hindrar kommunikationen.

Informationsöverflöd tas också upp som en barriär i enkäten. Informationsöverflöd i en databas kan visa sig i att det tar alldeles för lång tid att finna den eftersökta kunskapen eller att kvaliteten

på kunskapen inte är säkerställd. Mycket kunskap tappar sitt värde efter en tid, och det är därför viktigt att rensa bort sådan information från samlingsstället för att undvika ett överflöd av information (Bhojaraju, 2005).
Denna barriär beror på att det saknas kunskapsmäklare som kan validera kunskaperna och koppla samman köparen med den eftersökta kunskapen (Davenport & Prusak, 1998).

Att spridning av kunskap inte värdesätts är en barriär som enligt teorin kan bero på flera olika saker. Orsaken kan vara att ledningen inte prioriterar spridning av kunskap genom att avsätta tid för kunskapsspridning, det kan bero på att organisationen är ett bolt-it-on företag där kunskapsåterföring förväntas göras utöver de ordinarie arbetsuppgifterna, eller att det saknas belöning för kunskapsspridning. Brist på upplevd belöning för spridande av kunskap kan bidra till att motivationen för att ägna sig år kunskapsspridande aktiviteter minskar (Davenport & Prusak, 1998) Detta medför att kunskapsåterföring inte upplevs som värdeskapande (Milton, 2010).

Ingen angav brist på förtroende för den nya kunskapen och endast åtta procent angav att mottagaren inte kommer att använda den nya kunskapen som barriärer. Att så pass få tyckte att dessa faktorer hindrade kunskapsåterföringen tyder på att företaget inte är en Not-Invented-Here organisation, som kännetecknas av en motvilja mot att ta till sig kunskap som kommer utifrån (O´dell & Grayson, 1998; Davenport & Prusak, 1998).

Färre än åtta procent svarade att följande var en barriär för kunskapsåterföringen; personlig eller organisatorisk ovilja till förändring, organisationskulturen tillåter inte en frågande och öppen arbetsmiljö, misstag och behov av hjälp ses som något dåligt samt att det är prestigefullt att producera de bästa projekten och därav ingen kunskapsspridning. Att det är så få som upplever dessa hinder tyder på att T&D har goda förutsättningar att vara en lärande organisation. Enligt Gohs (2003) beskrivning av den lärande organisationen ska den uppmuntra till att finna ny kunskap och att experimentera, samt vara öppen för att hitta nya lösningar och nya beteenden. De svar som enkäten har gett talar för att det finns en öppenhet för att lära sig nya saker. Det som talar emot att T&D är en lärande organisation idag är att många upplever att de inte har tid för kunskapsåterföring, vilket tyder på att den uppmuntran att finna ny kunskap, som finns med i beskrivningen, inte helt uppfylls.

Svaren på enkäten delades in efter olika kriterier för att se om det finns något mönster i vilka grupper av människor som tycker att kunskapsåterföringen fungerar bra, eller inte så bra, så som den ser ut idag. Indelningarna gjordes efter ålder, antal år på T&D och högsta avslutade utbildningsnivå. När vi tittade på medelvärdet av hur höga poäng de olika grupperna gett ligger samtliga grupper oberoende av indelning på ett medelvärde mellan tre och fyra poäng. Det tyder på att ingen av de olika faktorerna som vi valt att dela in svaren efter har någon större betydelse för hur bra kunskapsåterföringen upplevs, och det samband mellan dessa faktorer och upplevelsen av kunskapsåterföringen verkar inte vara applicerbart i det här specifika fallet (Sveiby & Simons, 2002).

6. Resultat

Flera av de mest förekomna barriärer har starka samband till varandra och kunde kategoriseras i enlighet med teorin. Det är tydligt att de betydande barriärerna berodde på en dysfunktionell kunskapsmarknad och de negativa organisationstyperna: bolt-it-on och silo.

Kunskapsmarknad:

- Dålig koll på vem som vet vad
- kunskapsköparen vet ej att kunskapen finns
- kunskapssäljaren vet ej att det finns en efterfråga
- Du vet ej var du skall hitta kunskap (brist på mäklare)
- kunskapssäljaren finns ej på samma kontor

Marknadspriset:

- Belöning av kunskapsspridning saknas
- motivation för att sprida kunskap saknas
- folk värdesätter inte spridning av kunskaper.

Organisationstyp:

- Tidsbrist (bolt-it-on-företag)
- kunskapen stannar inom projektgruppen (silo-företag)
- Bristande ekonomiskt stöd för kunskapsåterföring (bolt-it-on-företag)

Kunskapens omgivning och egenskap:

- Bristande tekniskt stöd för kunskapsåterföring
- Nuvarande metod för kunskapsåterföring är bristfällig

6.1 Förslag till förbättring

Med hjälp av empirin kunde förslag till åtgärder skapas där de tre viktigaste åtgärder vi ser kan förbättra T&D:s kunskapshantering och organisationer med liknande barriärer är följande:

1. **Utse en eller flera kunskapsmäklare.**
   Kunskapsmäklarens arbetsuppgifter:

- Skall snabbt kunna ge svar på vem och hur kunskapsköparen skall kontakta för att bäst finna begärd kunskap.
- Samla de bästa kunskaperna från de mest kunniga och sprida dem till de som behöver den.
- Reglera marknaden med lagom mycket kunskapsflöde.

2. **Skapa belöning/motivation för kunskapssäljare:**
   Förslag på åtgärder:

- Minska arbetstid för externa projekt för de med mest kunskap, störst pedagogik och vilja att sprida kunskap. För att kunna öka deras interna arbetsuppgifter i form av kunskapsspridning. Då kan andra känna sig
- Placera juniora och seniora konsulter i samma projekt för att få ett praktiskt utbyte av kunskap.
- Skapa tydliga incitament i form av lönehöjning eller befordran vid exemplariskt arbete med kunskapsspridning

3. Skapa rätt organisationskultur.

- Undvika att addera arbetsuppgifter angående kunskapshantering på redan fullbelastad personal.
- Uppmuntra till att dela med sig av sina lärdomar för alla inom organisationen.

6.2 Diskussion

Det är viktigt att förstå vilka hinder organisationen står inför innan man startar initiativ som skall öka kunskapsspridningen. I fallstudien visar det sig att tillräckligt med kunskap finns inom organisationen. Hur köpare och säljare kommer i kontakt med varandra och behovet av att någon skapar värde och ansvar för att kunskapen sprids är de barriärer som i första hand behöver lösas för att förbättra kunskapsåterföringen.

Kunskapsmarknaden kan struktureras genom att skapa ett värde för kunskapssäljare. De kunskapssäljare med störst kunskap och bäst pedagogik behöver utnyttjas för att sprida deras kunskap. Enklare arbetsuppgifter fungerar att dokumentera som instruktioner i interna databaser, däremot tror vi att komplicerade och implicita lärdomar behöver spridas genom samarbeten mellan kunskapssäljaren och köparen. För att få till detta tror vi att delar av deras arbetstid skall bestå av att skapa instruktionsdokument för enklare uppgifter, samtala med kunskapsköpare eller föreläsa för större grupper av kunskapsköpare. Genom att skapa ett värde för säljaren, kan de ägna sig åt att sprida kunskap utan att kunskapsköparen känner att de stjäl deras tid.

Vi ser att det är viktigt för organisationer att arbeta med det som driver dem mot framgång, kunskapshantering behöver främja organisationens viktigaste funktioner. Kunskapsåterföring får inte ta energi från det “verkliga” arbetet. De lärdomar som sprids inom organisationen skall fylla en nödvändig funktion och måste kunna appliceras. Flera kommenterar vikten av att kunskaperna måste användas.

Både ett ökat värde för kunskapssäljare och tidsbrist ser vi hänger ihop med ekonomiska incitament och om det finns medel för dessa bör de kunna hanteras relativt enkelt. Öka andelen kunskapsmäklare kräver inte samma resurser och det bör redan i dagsläget finnas de som vet vilka personer som vet vad. Om dessa får en tydligare roll som mäklare kan de delegera kontaktuppgifter till de som söker kunskap.

Ingen av de som svarade på enkäten har gett kunskapsåterföringen på T&D det lägsta betyget, vilket tyder på att det finns mycket som avdelningen gör bra i dagsläget. De barriärer som fick minst antal röster och därmed ej är ett problem i dagsläget på grund av att de hanteras bra bör få fortsatt engagemang för att undvika att de blir barriärer i framtiden. Dessa är främst kopplat till individuell prestige, organisationskultur och relationer, vilket utan att kunnat observeras närmare verkar fungerar väl. Samtidigt som det är angeläget att påbörja bekämpning av de barriärer en organisation funnit vara mest hämmande, bör organisationer se vad som fungerar i dagsläget och underhålla dessa.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Denna rapport har begränsats både av tid och av det covid19-läget vi befunnit oss i, vi fick förlita oss till största delen på enkätsvaren för den empiri vi behövt. För framtida forskning tror vi att observationer och mer fördjupade intervjuer skulle öka förståelsen och insikten i organisationers verkliga barriärer.

Referenser

AFRY. (u.å). *Transmission och distribution.* Hämtad 2020-04-19 från https://afry.com/sv/omrade/transmission-och-distribution?sector=18)

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly, 25(1), 107–136. https://doi.org/10.2307/3250961

Alcro. (2020). *Alcro spray*. Hämtad 2020-04-19 från https://www.alcro.se/Pro/Artiklar-pro/Produkter/Alcro-Spray/

Berger, L., Fiolleau, K., & MacTavish, C. (2019). *I Know Something You Don't Know: The Effect of Relative Performance Information and Individual Performance Incentives on Knowledge Sharing*. Journal of Management Accounting Research, 31(2), 19–35. https://doi.org/10.2308/jmar-52152

Bryman, A., Bell, E., & Harley, B. (2019) *Business Research Methods*. (5:e upplagan). Oxford University Press. https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=J9J2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bryman,+A.,+Bell,+E.,+%26+Harley,+B&ots=GLhwlfbXHO&sig=N-VDd-ZNjUPh1utXFkT4Ur4Q6t4&redir_esc=y#v=onepage&q=deductive&f=false

Bhojaraju, G. (2005) *Knowledge management: Why do we need it for corporates*. Malaysian Journal of Library & Information Science, 10(2), 37-50. doi: 10.2139/ssrn.3375572 http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3375572

Chennamaneni, A., Teng, J. T., & Raja, M. K. (2012). *A unified model of knowledge sharing behaviours: Theoretical development and empirical test.* Behaviour & Information Technology. 31(11): 1097–1115. https://doi-org.proxy.lib.chalmers.se/10.1080/0144929X.2011.624637

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge : how organizations manage what they know*. Harvard Business School.

Edenhall, Y. (2012). *Ta vara på intern kunskap.* SvD. Hämtad 2020-02-19 från https://www.svd.se/ta-vara-pa-interna-kunskaper

Goh, S.C. (2003), *Improving organizational learning capability: lessons from two case studies*. The Learning Organization, 10 (4), s. 216-27. Hämtad från https://skat.ihmc.us/rid=1255442488468_720161351_21666/Improving%20Org%20Learning%20Two%20Case%20Studies.pdf

Hoyle, R., Harris, M., Charles, M. (2002) *Judd Research methods in social relations*, 7th ed.,

Wadsworth, Fort Worth, TX, USA.

Ichijo, K., & Nonaka, I. (2006). *Knowledge Creation and Management : New Challenges for Managers*. Oxford University Press USA.

Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & knowledge management*. Malmö: Liber AB.

Liedman, S-E. (2004*). Makt och kunskap.* Forskning och framsteg. 4. Hämtad från https://fof.se/tidning/2004/4/artikel/makt-och-kunskap

Matson, E., Patiath, P., & Shavers, T. (2003). *Stimulating Knowledge Sharing: Strengthening Your Organization's Internal Knowledge Market*. Organizational Dynamics, 32(3), 275–285. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00030-5

Mazorodze, A., & Buckley, S. (2019). *Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers.* South African Journal of Information Management. 21(1) 1-6. http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v21i1.990

Milton, N. (2010). *Lessons Learned Handbook : Practical Approaches to Learning from Experience*. Elsevier Science & Technology. Hämtad från https://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/reader.action?docID=1579940

O'Dell, C., & Grayson, J. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice.* New York, Free Press.

Sanchis, R., Sanchis-Gisbert, M, R., & Poler, R. (2020). *Conceptualisation of the Three-Dimensional Matrix of Collaborative Knowledge Barriers.* Sustainability 2020, 12(3). https://doi.org/10.3390/su12031279

SKF. (2005). *Den magiska lådan.* Hämtad 2020-04-27 från https://www.skf.com/skf/campaign/magic_box_micro_site/pdf/SKF005_SE_customer-low.pdf

Sveiby, K-, E., & Simons, R. (2002). *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study.* Journal of Knowledge Management. 6(5). Hämtad 2020-05-24 från https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210450388/full/html#abstract

Szulanski ,G. (1996). *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue), 27-32. Hämtad från https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250171105

Thomas, W. H. (2011). *The Basics of Project Evaluation and Lessons Learned* (1:a upplagan). Productivity Press. Hämtad från https://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/reader.action?docID=4742992

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010*). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.* Journal of Business Research, 63(7), 763–771. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.00

Bilaga 1.

Respondenternas kommentarer kring varför de ej arbetar som de vill.

- *Kunskapsbasen är i dagens läge inte helt påfylld och kan därmed inte användas i alla uppgifter*
- *Oftast enklare och snabbare att fråga kollega.*
- *Dåliga samt dåligt uppdaterade instruktioner som är svår att hitta gör att man använder andra alternativ till att komma vidare med sina arbetsuppgifter.*
- *Eget arbetssätt är alltid bra för att få en bättre förståelse. Det vore bra om det hade funnits en databas med information man behöver, men tror det kostar för mycket energi från för många medarbetare om ALL tillgänglig kunskap ska upp på någon databas. Ta hjälp av medarbetare är förmodligen bäst i det enskilda fallet.*
- *Det finns ingen som helst systematisk återföring efter avslutade uppdrag*
- *Just nu använder jag inte kunskapsbasen, är inte riktigt familjär med den samt kommer från ga. ÅF som hade ett litet annat arbetssätt med våra kunder. Men jag tycker att en del ska komma från kunskapsbas och en del från medarbetare. Delen från medarbetare är samarbetet och dagliga diskussioner om hur man löser problem. Del från kunskapsbas kan vara andra basala saker som ska vara lätt att hitta. Huvuddelen av ens kunskap borde komma från det man redan kan och inarbetade rutiner (eget arbetssätt).*
- *Instruktioner som finns är bristfälliga och det är ofta nya arbetssätt vid nytt projekt. Hjälp av medarbetare är bra men skall begränsas för att öka produktivitet. Att ha en bra egen grund att stå på är bra men den skall inte ta över.*
- *Ibland saknas kunskap i instruktioner, samt att det går fortare att fråga en kollega*
- *Vissa saker man gör finns ännu inte på kunskapsbasen vilket gör att man får hitta egna arbetssätt till hur man ska gå tillväga.*
- *Otillgänglighet bland medarbetare; bristande kompetens hos medarbetare; okunskap var kunskap finns .*
- *Beroende på specifikt uppdrag finns ej kunskapen dels praktiskt samt mallar och vart man hittar dem Isåfall- känslan är den att T&D org är så färsk så vissa kompetenser och mallar tyvärr Ej är satta än.*
- *Är inte tillräcklig bra på att använda befintliga standardiserade instruktioner, eller också är de inte tillgängliga/finns inte.*
- *Ofta får man leta information som tar onödigt med extra tid.*
- *Vi har några nyckelpersoner som sitter på mycket kunskap, kunskap som är svår att överföra via manualer då det är ett "tänk" eller liknande. Även att dessa personer är så fullbelagda att tid inte finns för dom att skriva manualer.*
- *Våra arbetssätt är inte dokumenterade fullt ut.*
- *Har ej kommit in i Kunskapsbasen*
- *vi ska arbeta enhetligt oavsett projekt,*
- *Ej komplett information på kunskapsbasen, folk uppdaterar inte så mycket man bör göra. Svårt att veta vad man ska söka efter när man står inför nytt problem (därav fråga kollega, som då kan hänvisa en till kunskapsbasen)*
- *Det hade varit mer praktiskt att kunna använda databasen före det att man tar sina kollegors tid i anspråk.*
- *Svårt att hitta alla instruktioner i databas.*
- *Har ej använt "Kunskapsbasen"*
- *Kunskapsbasen för nätstudie har inte utvecklats på samma nivå som i de andra avdelningar. Dessutom så är projekt mycket mer annorlunda mellan dem, färre saker som man kan ta över till ett annat projekt*
- *Har inte kännedom kring en gällande kunskapsdatabas/erfarenhetsdatabas inom mitt arbetsområde*
- *Jag tycker att det är bra om man skaffar sig en egen bild och inte förlitar sig på andras instruktioner.*
- *Tror inte allt kan digitaliseras*
- *Som organisation bör vi sträva efter att standardisera rutiner för att effektivisera och kvalitetssäkra vår verksamhet. Personligen jobbar jag mkt med just dessa frågor vilket då blir ett eget arbetssätt fram tills dess det blivit standard i KB och har då därför oftast behov av att förankra blivande standarder med berörda aktörer (medarbetare). Dock är målsättningen att öka (%) andelen standardiserade arbetssätt i verksamheten och därmed (%) minska behovet av egna lösningar framöver.*
- *Svårtillgänglig/saknad information för återanvändning*
- *Bör finnas ett mer generellt och strukturellt förfarande för att underlätta utförandet och lärandet*
- *För tungt att söka via databaser. Är det man hittar kunskapssäkrat?*
- *Instruktioner via databas. Skulle kunna vara lättare att hitta uppdaterade instruktioner som gäller (tex uppdatera färdigt kunskapsbasen så all gällande info ligger där, och inte blandat information/manualer/installationsprogram på olika ställen), är såklart roligast att prata med kollegor om hur de gör, men kanske dumt att belasta kollegor om de har mycket annat att göra*

Bilaga 2.

Respondenternas övriga åsikter kring kunskapsåterföringen på T&D.

- Det jag ser som största barriären är påtryckning uppifrån angående vikten i att återföra kunskap. Det känns idag inte som något prioriterat.
- Man vill inte alltid störa med frågor. En annan utmaning är att ibland har våra kunder ostrukturerade arkiv/databaser där vi egentligen bör kunna hitta information.
- Ja, frågorna är alldeles för ledande. Den som ställer frågorna tror att en databas är lösningen. Men har helt missat hur och varför man har ett lednings och kvalitetssystem, samt hur arkivering av dokumentation påverkar. Så om ex-jobbet ska bli bra bör frågeställaren bredda sitt perspektiv.
- Om vi ska få till en effektiv kunskapsöverlämning, behöver vi nog odla en kultur där detta aktivt efterfrågas. En bra tidpunkt kan vara i anbudsfasen eller vid överlämning från Sales till Projekt. Där bör man rimligen ta med tidigare erfarenheter i projektuppstarten.
- vi är bra på kunskapsåterföring och delar gärna med oss men det behöver förankras hos fler och spridas vidare
- De som är kunskapsäljare ska inte jobba med nåt annat för att ha tid till att sprida kunskapen till kunskapsköpare.
- Känner inte till en uttalad vision för kunskapsåterföring och det finns ingen metod inom mitt arbetsområde.
- Tror att debiteringsgrad och lönsamhetsmått bidrar till lågt intresse. Samt att de som lärs upp inte är intresserade av att vara kvar och bidra, utan snabbt söker sig någon annanstans. Det finns även för många Google barn idag, som inte har baskunskaper, utan helt litar på diverse databaser.
- Tydligare fokus på kunskapsåterföring och standardisering från verksamhetsledning efterfrågas.
- Jag anser att det bästa sättet att sprida kunskap är att man har projekt där en senior konsult och en junior konsult kan samarbeta. Man lär sig mycket bättre om man själv kommer fram till frågorna och har någon att ställa dessa till och diskutera med. Om en senior konsult endast föreläser eller skriver ned vad han eller hon kan så har kunskapen en tendens att inte fastna lika bra. Kunskap måste användas!
- Man borde blanda erfarna och mindre erfarna konsulter i projekt, bästa sättet att överföra kunskap.

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENÖRSKAP OCH STRATEGI
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se

CHALMERS