



CHALMERS

Kunskapsöverföring: utmaningar och möjligheter

En fallstudie om kunskapsöverföring i ett
medelstort byggföretag

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Samhällsbyggnadsteknik

ALICIA COOPS
EDVIN WESSMAN

**INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
AVDELNINGEN FÖR CONSTRUCTION MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se

EXAMENSARBETE ACEX20

Kunskapsöverföring: utmaningar och möjligheter

En fallstudie om kunskapsöverföring i ett medelstort byggföretag

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Samhällsbyggnadsteknik

ALICIA COOPS

EDVIN WESSMAN

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2021

Kunskapsöverföring: utmaningar och möjligheter
En fallstudie om kunskapsöverföring i ett medelstort byggföretag
Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Samhällsbyggnadsteknik
ALICIA COOPS
EDVIN WESSMAN

©ALICIA COOPS/EDVIN WESSMAN, 2021

Examensarbete ACEX20
Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Chalmers tekniska högskola 2021

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Göteborg 2021

Kunskapsöverföring: utmaningar och möjligheter

En fallstudie om kunskapsöverföring i ett medelstort byggföretag

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Samhällsbyggnadsteknik*

ALICIA COOPS

EDVIN WESSMAN

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Företag som utnyttjar en effektiv kunskapsöverföring är mer konkurrenskraftiga jämfört med de som inte gör det. Byggbranschen är till stor del projektbaserad vilket medför särskilda förutsättningar och utmaningar med avseende på kunskapsöverföring, inte minst i medelstora byggföretag.

Syftet med denna studie är att undersöka hur kunskapsöverföring sker i ett medelstort byggföretag mellan projekt samt vilka utmaningar och möjligheter det medför. Studien omfattar en litteraturstudie av tidigare forskning samt empirisk datainsamling genom nio semi-strukturerade digitala intervjuer med projektledare, projektingenjörer, platschefer och HR-ansvarig på ett medelstort företag verksamt i södra Sverige.

Studien visar att företagets kultur och organisation utgör både möjligheter och hinder för kunskapsöverföringen. De största möjligheterna utgörs av den positiva inställningen till kunskapsöverföring och det fysiska kontorslandskapet. De viktigaste hinder som identifierats är att de inte lyckats föra insamlad kunskap vidare på ett tillfredsställande sätt och att en stor del av kunskapen bärs av ett fåtal nyckelpersoner. För att förbättra kunskapsöverföringen krävs det tydliga rutiner för hur kunskapen ska föras mellan olika projekt. Denna studie bidrar med perspektiv från olika positioner i en vanligt förekommande typ av byggföretag som ännu inte studerats lika mycket som de större företagen inom samma bransch.

Nyckelord: Kunskapsöverföring, Kunskapsdelning, Byggbranschen, Inter-projekt

Knowledge transfer: challenges and opportunities

A case study on knowledge transfer in a medium-sized construction company

*Degree Project in the Engineering Programme
Civil and Environmental Engineering*

ALICIA COOPS

EDVIN WESSMAN

Department of Architecture and Civil Engineering
Division of Construction Management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Companies that utilize an effective knowledge transfer are better suited for development. This presents certain conditions and challenges the project-based construction industry, especially in the medium-sized companies.

The purpose of this study is to examine the practices of knowledge transfer as well as the possibilities and challenges for knowledge transfer between different projects in a medium-sized construction company. The study collects empirical data through nine semi-structured interviews with project managers, project engineers, site managers, and the head of the HR division in a medium-sized construction company operating in the southern part of Sweden. A literature review of previous research on the subject is also included.

The study argues that the culture as well as the organizational structure provides both possibilities and obstacles for an effective knowledge transfer in the company. The main possibilities constitute of the individual attitude toward the usefulness of knowledge transfer and the physical office layout. The main obstacles are issues with furthering the collected knowledge and the fact that a few key individuals act as knowledge-carriers. Distinct routines are required to increase the level of inter-project knowledge transfer. This study contributes with perspectives from different positions in a common kind of Swedish construction company that is yet to be studied to the extent that the bigger companies in the same sector has been.

Key words: Knowledge transfer, knowledge sharing, construction industry, inter-project

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
1 INTRODUCTION	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar	3
1.5.1 Val av begrepp	4
2 TEORI	5
2.1 Kunskap	5
2.1.1 Explicit kunskap	5
2.1.2 Tyst kunskap	5
2.2 Kunskapsöverföring	6
2.2.1 Kunskapsöverförande modeller	6
2.2.2 Kunskapsöverföring inom organisationen	6
2.3 Strategier som främjar hantering av kunskap och kunskapsöverföring	7
2.3.1 Kodifiering och personifieringsstrategi	7
2.3.2 Processer för att främja intern kunskapsöverföring	7
3 TIDIGARE FORSKNING	8
3.1 Nyttan med välfungerande kunskapsöverföring	8
3.2 Branschspecifika förutsättningar för kunskapsöverföring	8
3.2.1 Implementering av kunskapsöverföring byggbranschen	9
3.3 Byggindustrin som ett löst kopplat system	10
3.4 Kulturens inverkan på kunskapsöverföring i byggföretag	11
4 METOD	12
4.1 Forskningsstrategi	12
4.2 Forskningsdesign	12
4.2.1 Fallföretaget ByggKommers	13
4.2.2 Företagets lämplighet för studien	14
4.3 Litteraturstudie	14
4.4 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer	15
	III

4.4.1	Datainsamling	16
4.4.2	Transkribering	17
4.4.3	Analysmetod	17
4.4.4	Urval	18
4.5	Etiskt övervägande	18
4.6	Trovärdighet och äkthet	19
4.7	Metoddiskussion	20
5	RESULTAT	22
5.1	Det påbörjade arbetet med kunskapsöverföring	22
5.2	Möjligheter för en förbättrad kunskapsöverföring	23
5.2.1	Den individuella inställningen till kunskapsöverföring	23
5.2.2	Organisationsstruktur och företagskultur	24
5.2.3	Öppet kontorslandskap	24
5.3	Hinder mot kunskapsöverföring	25
5.3.1	Flaskhalsar i kunskapsöverföringen	25
5.3.2	Pressade tidplaner och motivation	25
5.3.3	Nyckelpersoner	27
5.3.4	Klyftan mellan kontor och produktion	28
5.3.5	Självständiga roller	28
6	DISKUSSION	30
6.1	Företagets arbete med kunskapsöverföring	30
6.2	Hinder och möjligheter för kunskapsöverföring	31
6.2.1	Synsätt och kultur	31
6.2.2	Face-to-face processer	32
6.2.3	Individens roll i överföringen av kunskap	34
6.3	Förbättringsåtgärder	35
7	SLUTSATS	38
7.1	Möjligheter, hinder och förbättringsåtgärder	38
7.2	Bidrag till företag och forskningen	39
7.3	Förslag till vidare forskning	39
8	REFERENSER	40
9	BILAGOR	44
9.1	Bilaga 1 – Intervjuguide medarbetare	44
9.2	Bilaga 2 – Intervjuguide HR	46

Förord

Detta examensarbete utgör den avslutande delen av vår utbildning på högskoleingenjörsprogrammet samhällsbyggnadsteknik på Chalmers tekniska högskola i Göteborg och omfattar 15 högskolepoäng. Arbetet utfördes i samarbete med institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik och ett anonymt svenskt byggföretag. Arbetet genomfördes under våren 2021 och är ett resultat av många koppar Chalmers-kaffe och torra kanelbullar.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Rikard Sandberg som stöttat oss genom hela skrivprocessen, lämnat feedback på alldeles för långa texter efter alldeles för kort tid och pekat oss i rätt riktning då vi varit fel ute.

Vi vill även rikta ett tack till företaget som vi fått möjlighet att utföra studien på. Vi är mycket tacksamma för att alla respondenter tagit sig tid till att medverka och engagerat sig i vår studie. Utan era åsikter hade arbetet inte varit möjligt. Slutligen vill vi särskilt tacka vår handledare på företaget som bidragit med stort engagemang och värdefull information under arbetet.

Göteborg maj 2021
Alicia Coops
Edvin Wessman

1 Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studien samt problemformulering, syfte, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Företag som tar vara på kunskap deras anställda besitter har större möjligheter att utvecklas (Anumba et al., 2008; Wei et al., 2011). Genom en effektiv kunskapsöverföring mellan olika projekt kan upprepade misstag undvikas och nya kreativa och smarta lösningar implementeras projektöverskridande. Byggföretag har ofta kritiserats för att vara konservativa och svårföränderliga och dess verksamheter är av stort allmänintresse jämfört med många andra branscher (Josephson & Saukkoriipi, 2005). Flertalet studier på området har gjorts på de större byggföretagen i Sverige. En intressant fråga är därför hur det ser ut i den stora massan av små och medelstora byggföretag som utgör arbetsgivare till hundratusentals av landets invånare. Vilka möjligheter har de för att överföra kunskap från ett projekt till ett annat och vilka hinder finns det som står i vägen för ett väloljat kunskapsmaskineri i dessa företag?

1.2 Problemformulering

År 2020 uppgick Sveriges sammanlagda bygginvesteringar till 10,8 procent av BNP motsvarande 534 miljarder kronor enligt en sammanställning av Byggföretagen (2021a) baserat på Statistiska centralbyråns (SCB) undersökning. Dessa bygginvesteringar innefattar nyproduktion samt ombyggnad av fastigheter och anläggningar. De utgör alltså en betydande del av Sveriges ekonomi och bidrar även till att övriga funktioner i samhället skall kunna fungera samt ökar efterfrågan på varor och tjänster. Hela samhällets fortsatta utveckling förutsätter att byggtakten i framtiden är tillräcklig så att behovet av bostäder, infrastruktur, transport, offentliga lokaler och förvaltning av befintliga strukturer kan tillgodoses. Enligt Byggföretagens (2020) sammanställning baserat på SCB:s undersökning var antalet personer med sysselsättning i byggsektorn 327 000 år 2019. Det innebär att det totala antalet nästan fördubblats sedan millennieskiftet då antalet anställda var 175 000. Detta stora inflöde av nyanställda i branschen gör det tydligt att behovet av att förvalta, dela och använda befintlig kunskap hos de som har erfarenhet är större än någonsin. Det betyder också att mycket kunskap riskerar att gå förlorad då den äldre generationen yrkesverksamma byts ut mot en ny.

Den svenska byggindustrin består nästan uteslutande av projektbaserade organisationer. Den skiljer sig från andra typer av projektbaserade branscher då den består av ett stort antal aktörer som kommer in i olika delar av projekteten och inte nödvändigtvis träffar varandra. Vid projektens avslut upplöses arbetsgrupperna och nya konstellationer bildas sedan i nästa projekt. Detta förfarande har kallats *temporary multi-organizations* av Cherns och Bryant (1984). En annan utmärkande faktor är att byggprojekt har ett högt allmänintresse jämfört med projekt i andra branscher (Kadefors, 1995). Byggbranschens självbild är också något som särskiljer dess syn på projektorganisationen. Det finns en föreställning inom bygg som återkommer på alla nivåer i branschen: att varje projekt är unikt. Kadefors menar att det även om sammansättningen av deltagare varierar i själva verket generellt finns en stark

homogenitet och väldigt få variationer mellan olika projekt. Det stora antalet deltagare i ett projekt innebär ett resurskrävande behov av att koordinera uppgifter och delmoment tjänar företagen på att minska detta behov. Därför blir utförandet allt annat än unikt genom etablering av rutiner, repetitiva uppgifter och standardisering av moment.

Josephson och Saukkoriipi (2005) skriver i sin rapport att det finns flera hinder för kunskapsutvecklingens framgång inom byggbranschen. Rapporten stärker påståendet om att det finns en stark önskan av att vara unik och att projekten som utförs skall ses som unika. Det som av många anses vara det fina med byggindustrin är att projektens unika natur skulle kräva problemlösningsförmåga och svåranskaffad erfarenhetsmässig expertis i varje nytt projekt (Löwstedt & Sandberg, 2020; Polesie, 2013). Tyvärr är det också denna yrkesstolthet som flertalet gånger utgör ett hinder för att branschen skall kunna utvecklas. Effekten blir istället att tidigare redan välutvecklade lösningar förbises. Kunskap som redan finns tillgänglig utnyttjas inte och samma tidskrävande processer tvingas igenom utan att egentligen bidra till innovation. Risken är att gamla misstag återupprepas och fungerade men suboptimala arbetsmetoder lever kvar för länge. Hjulet återupprepas upprepade gånger (Samuelsson et al., 2006).

Litteraturstudien visade att majoriteten av de studier som behandlar kunskapsöverföring i byggbranschen har gjorts på de stora företagen i Sverige. Dessa företag har betydande ekonomiska muskler och kan investera större resurser i form av personal och pengar i sitt utvecklingsarbete. Något som inte är fullt lika utforskat, men högst relevant, är hur det ser ut när det kommer till samma typ av utveckling i mindre och medelstora företag. Ca nio procent av företagen inom svenskt näringsliv var år 2020 verksamma inom byggindustrin enligt en sammanställning av Byggföretagen (2021b) baserat på en undersökning utförd av SCB:s Företagsdatabas (FDB). Den överlägset största andelen av dessa företag var små och medelstora företag där hela 87 procent endast hade fyra eller färre anställda. I många andra europeiska länder ser det likartat ut, även om det inte är lika vanligt med några få stora företag som sticker ut från mängden så som i Sverige (Dainty et al., 2007). I de allra minsta företagen med endast ett fåtal anställda som känner varandra bra och arbetar tillsammans dagligen sker förmodligen kunskapsöverföringen per automatik utan ett behov av formella strukturer. När företag har kommit upp lite i storlek och utför flera projekt samtidigt blir organisationen mer komplex och det uppstår ett behov av mer strukturerad kunskapsöverföring (Pemsel & Wiewiora, 2013). Ingemansson (2012) menar att det finns en distinkt skillnad på graden av förnyelse i ett företag beroende på företagets storlek. Tvärtemot den i allmänhet vanliga idén om att mindre företag skulle förnyas snabbare hävdar Ingemansson att allt pekar på att större företag i byggbranschen har en större benägenhet till förnyelse. Det finns därför enligt studien en tydlig uppdelning mellan stora och små/medelstora företag inom byggindustrin. Detta stärker argumentet för att utvecklingsarbete och kunskapsöverföring är viktigt att prioritera särskilt i små och medelstora företag för att de ska kunna hålla jämna steg med utvecklingen. Därför har vi valt att utföra studien på ett medelstort svenskt byggföretag.

Kunskap som inte delas försvinner med individen när den lämnar projektet eller organisationen. Byggföretag har i allmänhet stor tillit till sina platschefer som besitter en värdefull erfarenhetsbaserad kunskap. Deras ansvar har ökat i omfattning menar

Styhre och Josephson (2006). Förutom att leda det dagliga arbetet och tekniska aspekter av produktionen på plats har platschefernas ansvarsområde utökats till att innefatta en mängd administrativa uppgifter som exempelvis personalfrågor och dokumentation. Detta innebär att en stor kunskapsmängd koncentreras till en enda person i respektive projekt vilket gör platschefsrollen outhållbar (Sandberg et al., 2020). Detta är en stor utmaning för byggbranschen och Saini et al. (2019) konstaterar att mer än 99 procent av byggrelaterad kunskap inte förs vidare tillbaka in i organisationen utan blir kvar hos respektive kunskapsbärare då projektet avslutats. Det finns alltså en stor mängd kunskap som potentiellt hade kunnat utnyttjas av organisationen i andra projekt som förblir outnyttjad. Därför kommer detta arbete att utforska hur kunskap överförs mellan projekt.

Merparten av forskningen om kunskapsöverföring inom byggindustrin har fokuserats på skeenden inom enskilda projekt och inte mellan flera projekt. När det kommer till kunskapsöverföring mellan olika projekt inom samma organisation finns det därför utrymme för vidare forskning (Pemsel & Wiewiora, 2013). Denna brist på interprojektperspektiv påpekas också av Eriksson (2013) som menar att tidigare forskning fokuserat på företag- och avdelningsnivå men att liknande studier behövs även på projekt, grupp och medarbetarnivå. Detta arbete kommer därför att fokusera på överförandet av kunskap inom ett medelstort företag på interprojektnivå.

1.3 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka hur kunskapsöverföring sker i ett medelstort byggföretag mellan projekt samt vilka utmaningar och möjligheter det medför.

1.4 Frågeställningar

För att uppfylla syftet har följande forskningsfrågor ställts i den inledande fasen av arbetet.

- Hur arbetar ett medelstort byggföretag med kunskapsöverföring?
- Vilka eventuella hinder eller möjligheter för kunskapsöverföring finns på företaget?
- Vilka eventuella förbättringsåtgärder skulle möjliggöra en effektivare kunskapsöverföring på företaget?

1.5 Avgränsningar

Då tidsramen för detta arbete begränsas till en halvårsperiod har vi valt att göra vissa avgränsningar för att göra studien mer trovärdig och rättvis. Studien har gjorts hos ett medelstort byggföretag inom svensk byggindustri och har endast fokuserat på ett företag och dess arbete med kunskapsöverföring inom organisationen mellan olika projekt. I detta arbete har även två begrepp valts att användas för att avgränsa arbetet och dessa är *kunskapsöverföring* och *kunskapsdelning*.

1.5.1 Val av begrepp

Det är viktigt att hålla isär och tidigt definiera vissa begrepp för att undvika feltolkning av arbetets resultat och slutsatser. I detta arbete används begreppen *kunskapsöverföring* och *kunskapsdelning*.

Ipe (2003) gör skillnad på innebörden av begreppen kunskapsöverföring och kunskapsdelning. Kunskapsöverföring syftar i första hand på förflyttning av kunskap mellan sammansatta grupper av människor snarare än mellan enskilda individer. Kunskap kan överföras inom en organisation exempelvis mellan avdelningar, arbetsgrupper eller projekt. Szulanski (1996) definierar kunskapsöverföring som (översatt från engelska) "*tvåfaldigt utbyte av organisatorisk kunskap mellan en källa och en mottagarenhet, där mottagarens identitet spelar roll.*" Vidare förespråkar studien att i sammanhanget använda begreppet *kunskapsöverföring* snarare än *kunskapsspridning* då det poängterar att överföringens karaktär alltså inte bara beror på avsändaren utan även på mottagaren. Vi har därför likt Szulanski valt att avstå från användningen av begreppet kunskapsspridning då det indikerar en mer diffus process som saknar specifik mottagare.

Kunskapsdelning beskrivs av Ipe (2003) som en medveten och frivillig handling som sker på individnivå mellan minst två parter och utgör kopplingen mellan individ och organisation. Delning av kunskap är inte att förväxla med rapportering, vilken bygger på formella strukturer och praxis. Kunskapsdelning innebär istället enligt artikeln att kunskap som finns hos en individ tillgängliggörs för andra så att de kan förstå och använda den, och att ägarskapet för kunskapen delas mellan både avsändare och mottagare.

Det finns en rad andra snarlika begrepp inom forskningsområdet, exempelvis *knowledge management*, *socialt kapital*, *den femte disciplinen*, med mera. Detta arbete kommer dock avgränsas till att enbart fokusera på begreppen kunskapsöverföring och kunskapsdelning enligt ovan nämnda definitioner för att undvika misstolkningar och specificera studiens bidrag till forskningen.

2 Teori

Detta kapitel reder ut begrepp som rör kunskap och kunskapsöverföring, samt ger ett teoretiskt ramverk för olika kunskapsöverförande processer och fenomen.

2.1 Kunskap

Kunskap är ett begrepp som diskuterats sedan urminnes tider och kan ha olika betydelser beroende på kontext. Ramarna för detta arbete omöjliggör en komplett utredning av begreppets alla definitioner. Den ofta citerade beskrivningen av Davenport och Prusak (1998) ger en relevant bild av begreppets innebörd. De menar att kunskap är utvecklingen av information som i sin tur är utvecklingen av data. Data definieras som objektiv fakta om händelser utan någon som helst innefattad mening, värdering eller tolkning. Information i sin tur beskrivs som data vilken har formats till ett meddelande med avsändare och mottagare. Informationen syftar till att påverka hur data uppfattas. Davenport och Prusak konstaterar sedan att kunskapsbegreppet kan tolkas på en mängd olika sätt men erbjuder följande förklaring (översatt från engelska):

Kunskap är en flytande mix av erfarenhet, värderingar, kontextuell information och professionell insikt som utgör ett ramverk för utvärdering och integrering av nya erfarenheter och information. Den har sitt ursprung och sin tillämpning i sinnet hos den som bär den. I organisationer blir den ofta inbäddad inte bara i dokument eller arkiv, utan även i organisatoriska rutiner, processer, praxis och normer.

Kunskap kan klassificeras på flera olika sätt. Enligt Nonaka och Takeuchi (2007) kan kunskap delas in i två typer: explicit- och tyst kunskap. Den explicita kunskapen är den kunskap som kan artikuleras och som utan kontext kan uttryckas i ord och formler. Tyst kunskap är subjektiv och grundar sig i erfarenhet vilket gör den svårare att överföra än explicit kunskap.

2.1.1 Explicit kunskap

Explicit kunskap är mätbar, går att kategorisera, dokumentera och formulera (Ipe, 2003). Den yttrar sig som logiska samband och förklaringar och kan uttryckas i formler och systematiskt språk, i manualer och specifikationer. Explicit kunskap kan lagras och kan relativt lätt överföras och delas mellan individer. Exempel på explicit kunskap kan vara skriftliga strukturer, rutiner eller processer (Ipe, 2003).

2.1.2 Tyst kunskap

Tyst kunskap beskrivs som kunskap som byggs upp över tid och sitter djupt rotad i individen (Saini et al., 2019). Den är ofta svårartikulerad och förs vidare genom observation och upplevelser. Exempel på tyst kunskap är att kunna cykla eller att känna igen ansikten. Den utvecklas ur tidigare erfarenheter och visar sig i individers handlingar och värderingar. Vidare beskrivs att tyst kunskap yttrar sig i förmågor och förståelse. Den är besvärlig om ens möjlig att kategorisera och måste hanteras annorlunda än explicit kunskap för att kunna föras vidare i en organisation.

2.2 Kunskapsöverföring

2.2.1 Kunskapsöverförande modeller

Kunskapsöverföring som fenomen har studerats under lång tid av forskare och flera teoretiska modeller har utformats för att beskriva hur kunskap överförs. Gilbert och Cordey-Hayes (1996) beskriver kunskapsöverföring som en dynamisk process. För att effektivisera kunskapsöverföringen är det viktigt att förbättra kommunikationen och det krävs det en fungerande mekanism inom organisationen för hur kunskap bör kommuniceras.

Liyanage et al. (2009) presenterar en likande modell som bygger på samma grundprinciper men lägger till ett sista steg där kunskapen omvandlas från tyst till explicit. Liyanage et al. menar att kunskapsöverföring sker i sex huvudsakliga steg: Det första steget i modellen är *medvetenhet* (awareness) och innebär att identifiera lämplig och värdefull kunskap. Nästa steg i modellen är *förvärv* (acquisition) vilket är kunskapsinhämtning och identifierar organisationens förmåga att förvärva extern kunskap som är användbar för sin verksamhet. Den förvärvade kunskapen behöver därefter behandlas och konverteras för att bli användbar för organisationen vilket är det tredje steget i modellen, *transformering* (transformation). Det fjärde steget menar flera forskare är det viktigaste steget *association* (association) vilket är att den transformerade kunskapen kopplas till organisationens behov och därför kan bli användbar för organisationen. Det är först i det femte steget *applicering* (application) när kunskapen som avsändaren överfört till mottagaren används och appliceras i ett riktigt problem värdet av kunskapsöverföringen skapas. Det sista steget i modellen som är *externalisering* (externalization) vilket är överföring av tyst kunskap till explicit kunskap där kunskap antar konkret form och därmed kan delas med andra.

2.2.2 Kunskapsöverföring inom organisationen

Enligt Argote och Ingram (2000) kan kunskapsöverföring beskrivas som en term för de processer som medför att en grupp påverkas av en annans erfarenheter. En av dessa processer är organisatoriskt lärande och kan beskrivas som en cirkulär process som sker vid förändringen av organisationens kunskap och kan förklaras som en funktion av erfarenhet. Organisatoriskt lärande finns inbäddat inom organisationen i dess rutiner, utrustning, strukturer, normer och kultur inom organisationen (Argote och Ingram, 2000). Även Kakabadse et al. (2001) menar att organisatorisk kunskap kan beskrivas som processad kunskap som bäddats in i organisationens rutiner, system, produkter, regler och kultur. Vidare förklaras den organisatoriska kunskapen som summan av organisationens människocentrerade-, immateriella- och marknadsmässiga tillgångar. Individens roll i det organisatoriska lärandet och formar kunskap från erfarenheter, övning, kommunikation och observation (Argote & Hora, 2017). Det kan medföra en risk med att en stor del av organisationens kunskap finns inbäddat inom en individ om denne lämnar organisationen. Därför finns det en risk att mycket kunskap förloras om rutiner eller processer inte finns nedskrivna.

Organisationens arbetsuppgifter och rutiner påverkar det organisatoriska lärandet och i synnerhet processerna för kunskapsöverföring (Argote & Ingram, 2000). Rutiner är inbäddad kunskap som överförs från avsändaren och har potentialen att öka mottagarens prestationer och är en viktig mekanism för kunskapsöverföring (Argote

& Hora, 2017). Vidare förklaras sociala faktorer påverka kunskapsöverföringen och rutiner appliceras lättare mellan grupper som delar överordnad med samma social identitet än med en överordnad som inte har samma sociala identitet. Rutiner ger fördelar för kunskapsöverföring och kan vara utformade till att vara flexibla och för organisationen förändring (Argote & Hora, 2017). Samtidigt kan rutiner vara en källa till tröghet och sakta ner förändringar inom organisationen.

2.3 Strategier som främjar hantering av kunskap och kunskapsöverföring

2.3.1 Kodifiering och personifieringsstrategi

Hantering av kunskap inom en organisation kan delas upp i två strategier: *kodifiering*- och *personifieringsstrategi* (Hansen, et al., 1999). Kodifiering är en vanligt förekommande strategi som eftersträvar en process som överför kunskap hos människan till ett dokument. Kodifiering är ett bra verktyg att använda för företag som arbetar med standardiserade processer och produkter. Den andra strategin för hantering av kunskap är personifieringsstrategin. Personifieringsstrategier är en strategi som fokuserar på dialoger mellan individer och inte på kunskap i databaser. Kunskap som inte varit möjligt att koda, tyst kunskap, har delats mellan individer genom dialog (Hansen et al., 1999). Det visade sig att de som använde sig av personifieringsstrategier fick en djupare insikt i problemet då det diskuterats tills en lösning upptäcktes. Att använda personifieringsstrategin lämpar sig för företag där dess processer utformats från de anställdas erfarenheter och kunskap.

2.3.2 Processer för att främja intern kunskapsöverföring

Enligt Spraggon och Bodolica (2011) kan fyra processer identifieras för den interna kunskapsöverföringen: *statisk virtuella*, *dynamiska virtuella*, *reglerande face-to-face* och *icke reglerande face-to-face*. De statistiskt virtuella processerna är databaser, rapporter och dokument som är tillgängliga via olika digitala plattformar och är åtkomliga för alla anställda. Dynamiska virtuella processer är interaktiva processer som syftar till att främja spontana interaktioner med kollegor via forum, telefon och mejl. Reglerande- och icke reglerande face-to-face processer förebygger eventuella missförstånd och förbättrar kunskapen hos de anställda genom direkta möten och direkt feedback. Reglerande face-to-face processer är möten av formell karaktär likt schemalagda möten med en tidsram. Reglerande interaktioner av detta slag tenderar att nå en mindre andel av organisationens medlemmar jämfört med virtuella processer dessa processer har dock fördelen att behandla mer komplex kunskap. Icke reglerande face-to-face processer syftar till de aktiviteter som är oplanerade och spontana som sker naturligt mellan de anställda. Dessa processer är informella träffar likt konversationer med kollegor i lunchrummet eller vid andra sociala aktiviteter. De utvecklas genom intressen och delade erfarenheter och kräver inte någon förberedelse. Informella träffar är ett resultat av de anställdas engagemang till att vilja att dela med sig av kunskap samt att face-to-face interaktioner bör användas när kunskapen som skall delas är av tyst karaktär (Spraggon & Bodolica, 2011).

3 Tidigare forskning

I detta kapitel redogör vi för tidigare forskning om kunskapsöverföring i organisationer i allmänhet och byggbranschen i synnerhet. Kapitlet beskriver kulturella och sociala aspekter och hinder och möjligheter för kunskapsöverföring enligt tidigare studier.

3.1 Nyttan med välfungerande kunskapsöverföring

Intuitivt är det närmast självklart att ett företag tjänar på att utnyttja den kunskap som finns lagrad hos sina medarbetare. Enligt Wei et al. (2011) har de organisationer som bemästrat kunskapsöverföring flera fördelar jämfört med sina mindre utvecklade konkurrenter. Kunskapsöverföring kan bidra till minskade förseningar i projekt och bättre kommunikation mellan inblandade parter (Saini et al., 2019).

Kunskapsöverföring mellan projekt har visats bidra positivt och desto mer kunskap som samlats in från andra projekt, desto större framgång får nästa projekt (Cheng, 2009).

Välfungerande kunskapsöverföring kan hindra upprepning av tidigare misstag och att gång på gång återuppfinna hjulet (Anumba et al., 2008). Om organisationer kan undvika upprepning av fel genom att ta vara på kunskap som redan finns kan därför mycket tid och pengar sparas. Genom tydliga riktlinjer för hur kunskap ska hanteras inom organisationen gynnas innovation och framtagandet av nya lösningar och idéer. Att ta vara på och applicera erhållen kunskap i projekten resulterar i en kontinuerlig förbättring av organisationen och en alltjämt högre kvalitet i den levererade slutprodukten (Anumba et al., 2008). Vidare menar de att god kunskapsöverföring gör företag mer konkurrenskraftiga, snabbare på att tillgodose beställarens synpunkter och bättre rustat för att hantera förändringar i organisationen. Dessutom kan företaget i större utsträckning ta vara på den tysta kunskap som annars skulle gå förlorad om medarbetare pensioneras eller säger upp sig. Kunskapsdelning på individnivå beskrivs som en särskilt viktig del i kedjan eftersom det är via individer som kunskap kan överföras mellan organisationer. Dossick och Neff (2011) stärker individens betydelse och menar att ostrukturerad och spontan informell kommunikation är mycket viktigt för samarbete i och mellan organisationer.

3.2 Branschspecifika förutsättningar för kunskapsöverföring

Byggbranschen benämns ofta som en konservativ bransch och den gängse föreställningen har varit att branschen är trög och skeptisk mot utveckling (Löwstedt, 2017). Denna kritik har kommit både från samhället i stort, forskare och från de egna leden inom branschen. Löwstedts studie framhåller dock att så inte nödvändigtvis är fallet. Studien visar att självbilden är splittrad och att det finns olika uppfattningar både inom branschen och på forskarnivå om huruvida förändring har skett. Direkta jämförelser med andra sorters branscher med avseende på företagens benägenhet att förändras brister ofta i sin relevans på grund av missvisande mätetal som ger ofullständiga slutsatser (Löwstedt, 2017). Den svenska byggindustrin är snarare i framkant när det kommer till utveckling och förändringsarbete ur ett internationellt perspektiv. Studien framhåller dock samtidigt att den traditionella och mycket fria platschefsrollen tenderar att skapa ovilja till förändringsarbete och standardisering

eftersom det upplevs som ett hot mot den individuella friheten och känslan av att vara behövd. Därför är det närmast att betrakta som en myt att det skulle finnas någon enhetlig bild av hur benägen byggbranschen är att förändras och på vilka sätt detta sker.

Leal et al. (2017) hävdar att kunskapsöverförande principer redan är välutvecklade inom exempelvis tillverkningsindustrin men att byggbranschen å andra sidan är en av de minst utvecklade sektorerna när det kommer till att tillämpa dessa principer. Byggföretag är ofta tveksamma till denna typ av utvecklingsarbete och bortprioriterar sådana investeringar på grund av små vinstmarginaler och tidsbrist. Även då det finns en uttalad ambition från företagsledningen att jobba med kunskapsöverföring finns en tendens hos självständiga projektledare i decentraliserade företag att behålla kunskap för sig själva eller i sina egna projekt. Företag riskerar då att gå miste om långsiktiga vinster (Gann et al., 2012). Företag inom bygg tenderar att lägga stor tillit vid att de anställda tillämpar sin egen kunskap och förmåga för att åstadkomma önskad nivå av kvalitet och service. Om medarbetare i högre grad skulle dela med sig av sin kunskap till varandra skulle det leda till en ökad effektivitet i projekten, personlig utveckling, gynna nya innovativa idéer och minska risken för dåliga beslut (Zhang & Ng, 2012).

Byggprojekt utgör unika och tidsbegränsade organisationer med varierande konstellationer där flertalet discipliner skall samverka. Därför är det enligt Gann et al. (2012) värdefullt att kontinuerligt samla in information om händelser och dess konsekvenser i projekten så att de kan jämföras och utvärderas. Därefter kan informationen komma till nytta i efterföljande projekt av liknande karaktär. Byggbranschen blir allt mer kunskapsintensiv i takt med att ny teknologi introduceras inom projektering och produktion och även på grund av specifika tekniska lösningar som ingår i kraven från beställare (Wen & Qiang, 2016). För att kunna leverera en färdig produkt av god kvalitet krävs därför professionell kunskap från ett stort antal inblandade personer som använder sin tysta kunskap för att lösa problem och ta välgrundade beslut. Enligt Leal et al. (2017) kan kunskapsöverföring främjas inom byggföretag främst på individnivå genom bland annat ekonomisk och social motivation. Den kan också främjas av en medarbetarkultur som överensstämmer med företagets kultur, tillit till och hedrande av kunskapsöverförande åtaganden och efterliknande av ledares beteende. De vidhåller dock att alla företag har olika förutsättningar för implementering av kunskapsöverförande system och att det kunskapsöverförande arbetet som följd måste anpassas efter företagets syften och mål.

3.2.1 Implementering av kunskapsöverföring byggbranschen

Arbete med förbättringsåtgärder i byggbranschen tenderar att bilda merarbete istället för att förenkla verksamheten enligt en rapport av Josephsson och Saukkoriipi (2005). Risken är att det istället ökar den administrativa bördan och även kostnaderna i projekten. Frågan måste därför ställas huruvida dokumenten eller åtgärderna faktiskt skapar värde för projektet. De dokument som bedömdes ge en stor nytta för projekten krävde en låg arbetsinsats för att hantera. I rapporten uppskattas slöseriet i projekt på grund av omständliga system och strukturer motsvara mer än fem procent av den totala produktionskostnaden. Gamla rutiner och dokument måste därför rensas bort vid införandet av nya. I rapporten framkommer det att förändringsarbete i byggindustrin tar tid och att det är viktigt att skapa ett värde för medarbetarna. Åtgärderna måste ha ett klart syfte för att de ska användas och kännas nödvändiga.

Josephsson och Saukkoriipi påstår att ledarskapet måste vara starkt och visa tydliga avsikter med förbättringsåtgärderna för att hela organisationen skall engageras. Detta behov av ledarskap påpekas också av Hansen et al. (1999) som framhåller att hantering av kunskap kräver engagemang från de högst ansvariga i ett företag. Om kunskapsöverföring förpassas till HR eller IT-avdelningar riskerar företag att gå miste om vinster. Om ledningen presenterar en tydlig strategi för kunskapsöverföring gynnas istället både företaget och dess kunder.

Cheng (2009) presenterar två effektiva sätt för att implementera kunskapsöverföring i byggprojekt. Det första och viktigaste är att skapa en positiv kultur som tillåter kunskapsdelning och är främst effektivt gällande tyst kunskap. Han betonar vikten av att skapa en kultur som är accepterande mot kunskapsöverförande aktiviteter och att det krävs incitament för att motivera medarbetare till att dela kunskap. Det andra sättet kunskapsbanker som fångar in kunskap i realtid under projektens gång och behandlar främst explicit kunskap. Informationsteknologi utgör en viktig del i kunskapsöverföring (Cheng, 2009). Vidare förklarar han i sin artikel att användandet av kunskapsbanker kan bidra till att minska förluster av kunskap genom exempelvis personalomsättning. Kunskap som blivit lagrad från tidigare projekt kan därefter användas i efterkommande projekt. För överföring av explicit kunskap mellan projekt är BIM ett lämpligt verktyg enligt Dossick och Neff (2011). Explicit kunskap antar då en konkret form som blir tydligt visualiserad och att fördelen med detta förfarande är att den är lätt att dela på ett effektivt sätt.

3.3 Byggindustrin som ett löst kopplat system

Saini et al. (2019) menar att det traditionella sättet att arbeta inom bygg utgör det största hindret mot effektiv kunskapsöverföring och delning av tyst kunskap. Anledningen till detta är den uppdelade organiseringen av distributionskedjan som ofta består av tiotals aktörer som ska samverka. Byggprojekt är tillfälliga organisationer där olika underentreprenörer skall utföra olika delar av arbetet och passas in i en snäv tidsplan. Enligt en inflytelserik artikel av Dubois och Gadde (2002) kan byggindustrin beskrivas som ett löst kopplat system. Fördelarna med ett löst kopplat system är att det främjar lokala anpassningar (Weick, 1976). Enskilda delar kan genomföra lokala förändringar utan att det påverkar resten av systemet.

I artikeln av Dubois och Gadde (2002) framkom det att de lösa kopplingarna mellan aktörer kan främja kortsiktig produktivitet och nya idéer i enskilda projekt men att de också utgör ett hinder för en projektöverskridande kunskapsöverföring och långsiktigt lärande. En anledning till att lärande och innovation förhindras är den decentraliserade organisatoriska strukturen. Tillfälliga konstellationer av medarbetare gör det svårt att ta med sig tidigare kunskaper och erfarenheter till nästa projekt. Lösningar till problem beskrivs som lokala tillämpningar vilket är fördelaktigt för att effektivt lösa problem i projektet men dessa lokala innovativa lösningar når inte hela systemet. Ett hinder för inläring som lyfts fram är det temporära arbetet med ett projekt vilket inte säkerställer någon ytterligare kontakt med resterande i organisationen. Konsekvensen blir att varje bidragande erfarenhet till projektet inte bidrar till organisationens lärande utan fastnar på individnivå för de delaktiga i ett visst projekt. De lyfter forskning från von Krogh (1998) och påstår att det saknas utrymme för att överföra kunskap från ett projekt till ett annat. För att skapa kunskap som bidrar till organisationen krävs det därför att kunskap måste överföras till en högre nivå inom företaget. Hade

byggindustrin istället varit ett tätare system skulle det förbättrat möjligheten för innovation.

3.4 Kulturens inverkan på kunskapsöverföring i byggföretag

Nivån av kunskapsöverföring inom ett företag beror i stor utsträckning på vilken kultur som råder på arbetsplatsen och organisationens inställning till åtgärder som främjar överföring av kunskap framkommer ur artikeln av Zhang och Ng (2012). De slår fast att attityden mot kunskapsdelning påverkar hur benägen en person är att dela kunskap. Avsändarens attityd gentemot kunskapsdelning kan påverkas positivt av att hen får positiv respons och ett ökat självförtroende för sin förmåga att dela kunskap. Om denne får negativ respons och upplever sig ”tappa ansiktet” får det motsatt effekt på attityden till kunskapsdelning. Leal et al. (2017) stärker påståendet om att den rådande kulturen på arbetsplatsen kan utgöra ett hinder mot kunskapsöverföring i byggbranschen. Hinder beror ofta på själva organisationen snarare än individen och kan utgöras av bristande utbildning, hög personalomsättning, det faktum att det är en mansdominerad sektor och resursbrist i form av tid.

Styhre (2011) menar att byggbranschen i stort är homogen med avseende på kön och etnicitet. Även om andelen kvinnor och utlandsfödda kan variera upprätthålls vissa patriarkala strukturer och maskulina ideal medan feministiska utsluts eller förminskas. Han betonar att de maskulina idealen inte är något som diskuteras eller reflekteras över utan att de finns inbyggt i arbetssätten och bilden av de olika rollerna inom bygg. Exempelvis har dessa maskulina ideal skapat och fortsätter att upprätthålla bilden av projektchefen som den stora kunskapsbäraren som skall dra i alla trådar och finnas överallt. Projektchefens arbete har formats till att bestå av krishantering och mycket ansvar lämnas åt denna roll som förväntas lösa de flesta problem genom sin egen erfarenhet och förmåga. Det har även lett till att överarbete och långa arbetsdagar har blivit dygd. Styhre understryker att dessa maskulina ideal fortfarande följs och upprätthålls av såväl män som kvinnor i branschen. Denna bild av projektchefens roll utgör ett hinder för kunskapsöverföring mellan projekt då den leder till att kunskapen hamstras av platschefer och/eller projektledare.

Pemsel och Wiewiora (2013) påstår att projektledare föredrar att dela sin kunskap via face-to-face processer då dessa interaktioner bidrar till en större förståelse och effektivare lösningar. De menar att projektledare gärna förlitar sig på egen erfarenhet och vill göra mycket själva. Projektledare är ofta mycket engagerade i sina projekt och känner ett stort ansvar för projektets framgång. Därför är dessa också ibland ovilliga att dela med sig av information som rör sina misstag. Denna auktoritära roll tenderar att prioritera de aktiviteter som direkt bidrar till de egna projekten. System för kunskapsöverföring som inte fyller ett tydligt syfte för det egna projektet, exempelvis att dokumentera problem i sina projekt eller utvärdering av erfarenheter från projekten i efterhand ses som överflödiga (Pemsel & Wiewiora, 2013). Liknande karaktärsdrag hos platschefer presenteras av Styhre (2012) som förklarar denna roll som oumbärlig och självstyrande. Platschefsrollen beskrivs som ansvarig för hela projektets framgång och förväntas att lösa problem när de uppkommer snarare än att förebygga dem. Detta ses som något rationellt, att kontinuerligt ”släcka bränder”. Även då det finns hjälp att tillgå från företagets högre nivåer förväntas platschefen att lösa det på egen hand, vilket i flera fall resulterar i övertidsarbete och utbrändhet.

4 Metod

I detta kapitel beskrivs metoden med vilken arbetet genomförts. Studiens design var en fallstudie med en kvalitativ ansats som utfördes genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Materialet har sedan transkriberats och tolkats genom tematisk analys. Val av metod är en grundläggande del av studien och bör baseras på problemformuleringen (Yin, 2018). Därför skall den valda forskningsmetoden lämpas till att svara på frågeställningarna för detta arbete.

4.1 Forskningsstrategi

Inom den företagsekonomiska forskningen är begreppen *kvalitativ forskning* och *kvantitativ forskning* vanligt förekommande. Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning ligger i ansatsen (Kvale & Brinkmann, 2014). Den kvantitativa forskningsmetoden förlitar sig på en positivistisk kunskapssyn och syftar till att undersöka storleken eller mängden av något genom numeriska data som analysenhet. Den kvantitativa forskningen eftersträvar generaliserbarhet och representativitet utifrån undersökning av större grupper i ett försök att beskriva vad som bör gälla för det allmänna fallet. Den kvalitativa forskningsmetoden syftar istället till att undersöka karaktären eller arten av något och använder sig av ord samt kännetecknas av en tolkande kunskapssteori (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvalitativ forskningsmetod kan anpassas till mindre grupper och undersökningar som gäller för en specifik plats och tid.

I detta arbete har en kvalitativ forskningsstrategi valts för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar och uppfylla dess syfte. Den kvalitativa metoden lägger vikt vid hur människor tolkar och uppfattar sin erfarenhet (Bryman och Bell, 2017). Då vi i vår undersökning var intresserade av att undersöka anställdas upplevelser av utmaningar och möjligheter som finns för kunskapsöverföring fann vi att en kvalitativ metod var bäst lämpad för undersökningen. För att svara på frågeställningarna har vi valt en kvalitativ metod då undersökningen utfördes på endast ett företag under en begränsad tidsperiod. Kvalitativ forskning kan generera hypoteser vilket impliceras med att kvalitativ forskning brukar vara induktiv (Ryen, 2004). De hypoteser som utvecklats induktivt genereras av empiriska undersökningar. Induktion är motsatsen till deduktion och istället för att utgå från enstaka premisser använder den induktiva forskningen en stor mängd empiriska data. Genom att utföra semistrukturerade intervjuer har empiriska data samlats in. Vid induktion dras slutsatser från observationer till påståenden och generella samband. En induktiv slutsats är därför inte logisk i samma grad och leder inte till ett entydigt universellt påstående.

4.2 Forskningsdesign

Detta arbete genomfördes som en fallstudie. Det är en lämplig design för att förstå komplexa fenomen om enskilda individer, grupper, sociala eller organisatoriska fenomen som kan beskrivas som ett fall (Alvesson & Sköldberg, 2017). Det är också en särskilt lämplig design för att generera nya teorier och undersöka nya ämnesområden (Eisenhardt, 1989). Enligt Bryman och Bell (2017) kan den grundläggande formen för en fallstudie beskrivas som en detaljerad studie om ett specifikt fall likt ett företag eller en organisation. Genom att beskriva det specifika fallet med olika metoder som intervjuer och observationer strävar en fallstudie till att

förstå fenomen och lyfta fram den kontext som företeelsen utspelar sig i. Fallstudier är ett lämpligt val av design för att svara på frågor som inleds med *hur* och *varför* (Yin, 2018).

Inom den företagsekonomiska forskningen är fallstudier en populär design (Bryman & Bell, 2017). Trots det har det riktats kritik mot fallstudier för deras generaliserbarhet. Flyvebjerg (2006) presenterar fem missförstånd gällande fallstudier och redovisar motargument. De fem missförstånden är följande:

- Teoretisk kunskap är mer värdefull än konkret kunskap.
- Det är inte möjligt att generalisera från ett enskilt fall.
- Fallstudier är främst användbara för att generera hypoteser och inte lämplig som metod för teoribyggnad.
- Fallstudier tenderar att bekräfta forskarens förutfattade mening.
- Det är svårt att sammanfatta och utveckla allmänna påståenden och teorier från specifika fall.

Flyvebjerg dementerar att fallstudier inte kan generaliseras och därför inte bidrar till forskningen och påstår att det visst är möjligt att generalisera utifrån enskilda fall. Styrkan i det enskilda fallet undervärderas och att generalisering snarare är övervärderat som vetenskapens enskilda källa till utveckling. Därefter påstår han att mycket av den empiriska kunskapen som finns om världen har kommit från fallstudier. Missförståndet är att fallstudier tenderar att bekräfta forskarens förutfattade mening tar han avstånd ifrån. Han menar att fallstudier inte nödvändigtvis bekräftar teorier eller antaganden utan istället erbjuder nya insikter och nyanserad uppfattning av fallet.

Yin (2018) menar att det är möjligt att beskriva ett fall genom fem möjliga typer:

- *Det kritiska fallet* – Används för att bekräfta, utveckla eller ifrågasätta en teori.
- *Det unika fallet* – Används för att studera ytterligheter och extrema fall.
- *Det avslöjande fallet* – Används för att utforska ett helt nytt fenomen som inte har kunnat studeras ännu.
- *Det longitudinella fallet* – Används för att studera något som förändras över en längre tidsperiod.
- *Det representativa fallet* – Används för att beskriva ett vanligt förekommande eller typiskt fall.

Vi ansåg att vårt fall låg i linje med det som beskrevs som ett representativt fall. I vår undersökning studerar vi företeelser hos ett medelstort svenskt företag under en kort tid. Företaget är likt de flesta i sin bransch, en projektbaserad organisation och likt många andra byggföretag i sin storleksklass arbetar de i ett större geografiskt område och har expanderat under de senaste åren.

4.2.1 Fallföretaget ByggKommers

I denna studie kommer företaget som studerats att hållas anonymt efter egen begäran och tilldelas därför det fiktiva namnet ByggKommers som syftar på företagets huvudsakliga inriktning på byggande av kommersiella projekt.

ByggKommers är ett svenskt byggföretag. De har en etablerad kundkrets i den regionala marknaden men har under senare tid expanderat sin verksamhet geografiskt och verkar främst i södra Sverige. ByggKommers är ett familjeföretag som startade under 70-talet men har under de senaste åren expanderat kraftigt och kan därför betraktas som ett ungt företag rent organisationsmässigt. Idag har ByggKommers drygt ett 60-tal anställda och omsätter drygt 600 miljoner svenska kronor om året. ByggKommers arbetar främst med totalentreprenader men projekten varierar och deras största affärsområde är kommersiella lokaler med inriktning logistik och handel.

Organisationsstrukturen inom ByggKommers härstammar i grunden från familjeföretaget och det märks fortfarande tydligt inom organisationen. Kärnan i företaget är familjen och en av familjemedlemmarna är VD i företaget. Spåren som finns kvar inom företaget är dess platta organisationsstruktur där medarbetare får ett stort utrymme och ansvar i projekten. Det finns ett fåtal chefer inom företaget och makten är mer eller mindre jämnt fördelad mellan dessa. Det finns mindre tydliga linjer mellan övriga anställda och även om en hierarki finns upplevs företaget som relativt platt under den högsta nivån. Inom företaget finns det projektledare, projektingenjörer, platschefer, arbetsledare och hantverkare. Det finns även en HR- och ekonomiavdelning. Drygt hälften av de anställda är tjänstemän och resten arbetar som hantverkare. Projektledare och projektingenjörer är oftast verksamma i flera projekt samtidigt.

4.2.2 Företagets lämplighet för studien

Syftet med detta arbete är att undersöka hinder och möjligheter för kunskapsöverföring för ett medelstort byggföretag i Sverige. Vi valde att utföra vår undersökning på ByggKommers då vi fann företaget intressant för vår undersökning. De är ett medelstort byggföretag och beskriver sin organisation som ”platt”, vilket vi fann intressant då det skulle kunna erbjuda andra kanaler för kunskapsöverföring mellan projekt än i en större strikt hierarkisk organisation. Som nämnts tidigare är ByggKommers ett familjeföretag och förlitar sig mycket på individers kunskap och erfarenheter vilket fungerat bra när de var färre anställda. Vi ansåg att ByggKommers var ett intressant objekt att studera då det skett förändringar inom organisationen till följd av att företaget växt och att det då borde finnas behov av att arbeta med kunskapshantering och i synnerhet kunskapsöverföring. Dessutom fanns det en efterfrågan från företaget om ett arbete om kunskapsöverföring då det är ett arbetsområde de påbörjat själva.

4.3 Litteraturstudie

Inför datainsamlingen på företaget gjordes en litteraturstudie på tillgänglig forskning inom området. Vetenskapliga artiklar, rapporter och böcker granskades för att få en bättre förståelse för ämnet och för att motivera vårt syfte och våra frågeställningar. Genom litteraturstudien kunde vi definiera vissa begrepp och redovisa förklaringsmodeller och fenomen som studerats inom kunskapsöverföring i byggbranschen.

4.4 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer

Inom den kvalitativa forskningen är det vanligt förekommande med intervjuer som metod för insamling av empiri (Bryman & Bell, 2017). Genom att använda intervjuer kan forskare få en förståelse för beteende, personers uppfattning, åsikter och erfarenheter. Andra datainsamlingsmetoder är exempelvis observationer och enkäter. Att utföra en enkätundersökning ansåg vi mindre lämpligt för detta arbete då vi önskade en djupare förståelse och mer detaljerade data vilket vi ansåg vara lättare att erhålla genom intervjuer. I intervjuer kan samtalet anpassas efter respondenten och lyfta fram deras upplevelser och intryck. Att studera företaget genom deltagande observationer var inte möjligt på grund av den rådande pandemin men det hade säkerligen kunnat bidra med ytterligare insikter.

Som tidigare nämnt har undersökningen en kvalitativ ansats då syftet är att undersöka människors erfarenheter och tolkningar kopplat till kunskapsöverföring. Semistrukturerade intervjuer är designade för att fånga upp subjektiva svar från de tillfrågade angående situationer eller ett visst fenomen de upplevt (McIntosh & Morse, 2015). Med det som bakgrund valde vi att använda semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Vi intervjuade personer från flera olika nivåer och roller för att kunna jämföra deras upplevelser och åsikter. En fördelarna med semistrukturerade intervjuer som metod för datainsamling finns i interaktionen mellan intervjuaren och den intervjuade (Kallio et al., 2016). Forskaren som intervjuar får möjlighet att ställa uppföljande frågor baserat på svaren från respondenten. Den intervjuade ges utrymme att uttrycka sig fritt och själv tillföra vad den tycker är viktigt och fördjupa svaren. Det är viktigt att forskaren som utför intervjun är följsam och flexibel och tillåter den intervjuade att röra sig i flera riktningar vilket ger större kunskap om den intervjuades uppfattning och synsätt (Kvale & Brinkmann, 2014). Frågor utformades innan intervjun och används därefter som en intervjuguide (se bilaga 1 och bilaga 2). Att använda en intervjuguide skapar en struktur för hur intervjun skall genomföras men bör nödvändigtvis inte följas kronologiskt eller användas som en strikt checklista (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuguiden bör endast användas som en guide för att samla upp likartad typ av information från intervjuerna. För intervjun med HR-ansvarig modifierades intervjuguiden något för att bättre anknyta till dennes roll i företaget istället för att fokusera lika mycket på arbetet i projekten (se bilaga 2).

I denna undersökning utfördes intervjuer face-to-face via videosamtal i programmet Microsoft Teams. Det finns både för- och nackdelar med att utföra intervjuer face-to-face (McIntosh & Morse, 2015). Fördelarna är att kommunikationen blir rikare då både verbal och icke-verbal kommunikation är möjlig. De som intervjuar kan förklara frågorna mer ingående och tillåts att ställa mer komplexa frågor. Nackdelen med face-to-face intervjuer är att den intervjuade kan svara på ett sätt som hen tror förväntas av intervjuaren. Vi kan inte säkerställa att respondenterna svarade utan att försöka försköna vår uppfattning av dem eller huruvida de anpassade svaren till vad de trodde var önskvärt. Vi uppmanade därför till ärlighet i början av varje intervju och hoppas att respondenterna svarade uppriktigt. I en artikel av Alvesson (2003) diskuteras pålitligheten i semistrukturerade intervjuer som forskningsmetod. Han menar att egna åsikter och erfarenheter hos intervjuaren ofta lyser igenom vid intervjuerna och därför kan färga de intervjuades svar. Vi har inte uppfattat några tecken på att våra egna åsikter eller erfarenheter förekommit under intervjuerna i tillräcklig utsträckning för

att påverka respondenternas svar men det är möjligt att så har skett vid enstaka tillfällen.

4.4.1 Datainsamling

Till följd av den rådande Covid-19 pandemin och de rekommendationer om social distansering som folkhälsomyndigheten gett ut var in-situ intervjuer ej möjliga att utföra. Lösningen var att genomföra intervjuerna via det videobaserade digitala mötesprogrammet Microsoft Teams. Detta program var de anställda redan bekanta med då det använts frekvent av alla tjänstemän under det senaste året för att kunna hålla social distans under pandemin. Därför upplevdes det inte som en tröskel för respondenterna att utföra intervjuerna digitalt då de redan var bekväma med att använda verktyget. De flesta befann sig i sina hem och några få var på kontoret eller ute på byggarbetsplatser när de deltog i intervjun.

Önskvärt hade varit att få genomföra intervjuerna på plats för att få en bättre uppfattning av den intervjuade och av företaget och kontorsmiljön. Kroppslig närvaro skulle innebära mer tillgång till icke-språklig information som gester och kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2014). Till viss del var detta ändå möjligt att uppfatta då intervjuerna utfördes i videosamtal.

Inför intervjun skickades en beskrivning av intervjuens kontext och ämnet ut till intervjupersonerna för att förbereda dem och ge dem möjlighet att reflektera över sina erfarenheter. Intervjuerna förväntades pågå i ca 45–60 minuter. Vi valde att inte skicka ut alla frågorna eftersom vi såg en risk för att det skulle kunna leda till tillrättalagda svar eller diskussioner mellan respondenterna som hade kunnat påverka resultatet. Vi ville uppnå ett så ärligt och ofärgat resultat som möjligt genom detta förfarande.

Tidpunkten för intervjuerna avtalades i förtid med respektive respondent. Intervjun inleddes med presentationer om oss som genomför studien och vår utbildning. Därefter följde en kortare presentation om studiens syfte och dispositionen för intervjun. Samtliga respondenter tillfrågades om de samtyckte till att intervjun spelades in och det var ingen som motsatte sig det. De informerades om att inspelningen och transkriberingen endast skulle användas av oss som genomförde studien, att vi inte skulle publicera några citat som går att koppla till dem personligen och att materialet skulle raderas efter arbetets slut. De uppmanades slutligen att svara så ärligt som möjligt och utgå från egna erfarenheter och åsikter.

Dispositionen för intervjun lades upp enligt följande. Först ställdes några inledande frågor om personens yrkesliv, utbildning och roll på företaget för att skapa en bild av personen och för att hen skulle känna sig bekväm inför de större utredande frågorna. Del två fortsatte med frågor om personens arbete i projekten och kretsade kring uppstart och avslutning av projekt samt erfarenheter från lyckade samt mindre lyckade projekt. Dessa frågor kopplades till kunskapsöverföring i de olika faserna av ett projekt genom en rad följdfrågor. Den sista och tredje delen var den längsta och innehöll uttömmande frågor om kunskapsöverföringen mellan projekt i företaget och om vad som skulle kunna påverka den. Det handlade om sociala faktorer, företagets och individens inställning, vad som skulle krävas för att förbättra kunskapsöverföringen samt andra åsikter, värderingar och egna tankar. Särskilt i

denna del uppstod en del intressanta samtal då respondenterna kom med egna funderingar som följdes upp med både planerade och spontana följdfrågor.

4.4.2 Transkribering

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Att transkribera innebär att transformera muntligt språk till skrift vilket görs för att underlätta en noggrann analys och i kvalitativa studier har det blivit en standard att transkribera intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014). Fördelen med att spela in intervjuer jämfört med att löpande föra egna anteckningar är det inte alltid är det som sägs som antecknas ordagrant. Detta tillvägagångssätt ansågs som mindre riskfyllt då ett omfattande antecknande under intervjun skulle kunnat innebära ett moment som riskerar att både störa och distrahera samtalet.

En nackdel med att spela in intervjuer är att den intervjuade kan känna sig obekvämt och begränsad till att svara öppet på alla frågor (Kvale & Brinkmann, 2014). I samtliga fall befann sig de intervjuade i hemmet eller på arbetsplatsen- platser där de är vana att vistas på och där de förhoppningsvis känner sig trygga. Under intervjuerna upplevdes inte de intervjuade som begränsade att svara till följd av att intervjuerna spelades in.

Transkribering är ett tidskrävande arbete. Vi gjorde transkriberingen analogt genom att lyssna på en mening eller några ord i taget, pausa uppspelningen och skriva ned det som sagts ordagrant. Genom att dela upp materialet mellan oss kunde vi effektivisera arbetet. Då vi var två som skulle skriva ut intervjuerna beslöt vi oss för ett gemensamt förfaringssätt, att skriva ut hela intervjun ordagrant med undantag för avvaktande upprepningar som småord och pauser som inte tillför något till innehållet. Transkriberingen fungerade bra och fördelen med att själva skriva ned det som sagts ord för ord var att vi lärde oss att hitta i materialet och tidigt kunde börja identifiera skillnader och likheter mellan intervjuerna.

4.4.3 Analysmetod

Den valda analysmetoden av det insamlade materialet var tematisk analys. Det är en vanlig analysmetod vid insamling av kvalitativa data och används för att undersöka teman eller meningsmönster (Bryman & Bell, 2017). Det finns det inte ett specifikt tillvägagångssätt för denna analysmetod men den primära processen i en tematisk analys är kodning för att utveckla teman. När forskare identifierar teman rekommenderas de att ta till hänsyn till upprepningar, lokala uttryck, metaforer och analogier, övergångar, likheter och skillnader, språkliga kopplingar, saknade data och teorirelaterat material.

När sammanställningen av insamlade data var klar genomfördes upprepade omläsningar av materialet. Genom att läsa genom transkriberingen skapades en grundförståelse för vad som var av vikt till analysen. Efter upprepade omläsningar av materialet identifierades nyckelord. Genom kommentarsfunktionen i ordbehandlingsprogrammet Microsoft Word markerades intressanta formuleringar, uttryck och stycken och sammanfattades som nyckelord i marginalen och sedan jämfördes nyckelorden i samtliga transskript. Nyckelorden sorterades sedan utifrån tre på förhand bestämda huvudteman: företagets pågående arbete med kunskapsöverföring, sådant som kan tolkas som möjligheter för kunskapsöverföring

mellan projekt, och sådant som kan tolkas som hinder. Därefter grupperades nyckelorden inom respektive tema så att vi kunde identifiera faktorer som påverkar kunskapsöverföringen mellan projekt. Vi identifierade tre faktorer på temat möjligheter, och fem faktorer på temat hinder. Sedan valdes ett antal citat ut för att exemplifiera och nyansera varje faktor. I diskussionskapitlet resonerade vi sedan kring dessa faktorer i relation till teorin och till varandra. Det faktum att vi var två som tillsammans analyserade materialet gjorde att vi kunde diskutera löpande och göra gemensamma tolkningar.

4.4.4 Urval

Ett ändamålsenligt urval användes för att välja intervjuobjekt. Syftet med ändamålsenligt urval är att strategiskt välja respondenter som är relevanta för studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). De som intervjuats var anställda med olika befattningar inom företaget med erfarenheter som ansågs relevanta för studien. De som intervjuades var projektledare, projektingenjörer, platschefer och HR-ansvarig. Det är svårt att på förhand bestämma antalet personer att intervjuas men antalet personer som krävs är det antal som leder till att ett resultat uppnås (Kvale & Brinkmann, 2014). Antalet personer som skulle intervjuas för att ge en mättnad av vårt resultat var svårt att på förhand bestämma men tidsramarna för arbetet ledde till en uppskattning om att ca tio personer skulle behöva intervjuas.

Studien kom att omfatta totalt nio intervjuer med respondenter som var anställda på företaget. Urvalsgruppens huvudsakliga anställningar/roller var fördelade enligt följande: tre platschefer, tre projektingenjörer, två projektledare och en HR-ansvarig. Med utgångspunkt i ca 30 på förhand utformade frågor, samt med spontana följdfrågor som anpassades efter samtalet hölls intervjuer som var mellan 40 och 65 minuter långa. Respondenterna tilldelades pseudonymer enligt tabell 1 nedan.

Tabell 1. Förteckning över respondenter.

Pseudonym	Yrke	Anställning
Kristina	HR-ansvarig	Mindre än 5 år
Lars	Platschef	Mer än 5 år
Mikael	Platschef	Mer än 5 år
Erik	Projektledare	Mer än 5 år
Per	Projektingenjör	Mindre än 5 år
Peter	Projektledare	Mer än 5 år
Olof	Projektingenjör	Mer än 5 år
Jan	Platschef	Mindre än 5 år
Daniel	Projektingenjör	Mindre än 5 år

4.5 Etiskt övervägande

Detta arbete har genomförts med ambitionen om ett forskningsetiskt förfarande där ärlighet och integritet har varit högt prioriterat. Olika organisationer nämner olika etiska krav som de rekommenderar och det finns flera likheter mellan dessa. Bryman och Bell (2017) nämner fem etiska principer som gäller för svensk forskning:

- *Informationskravet* – De medverkade i undersökningen skall informeras om studiens syfte och om vilka moment som ingår i undersökningen.
- *Samtyckeskravet* – De medverkande i undersökningen medverkar frivilligt och de är informerade om att de har rätt att avbryta om de så önskar.
- *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* – Uppgifter om de medverkande ska behandlas med konfidentialitet.
- *Nyttjandekravet* – Den insamlade informationen om de medverkande får endast användas för forskningens ändamål.
- *Falska förespelningar* – De medverkande ska inte få falsk eller vilseledande information om undersökningen från forskaren.

Hänsyn till dessa grundläggande principer har tagits under undersökningen. Till vår hjälp hade vi företagets HR-ansvarig som gav oss kontaktuppgifter till några av de anställda som anmält intresse. Därefter frågade vi om de ville medverka i studien. En kort presentation av studiens syfte och dess forskningsområde bifogades till de tillfrågade. Innan intervjuerna påbörjades presenterades syftet med undersökningen och även en presentation av oss som höll i intervjun. Konfidentialiteten betonades under den inledande presentationen för att säkerställa att de svarande var medvetna om att de kommer förbli anonyma i undersökningen. De blev informerade om att det insamlade materialet endast skulle komma att behandlas av oss som skriver detta arbete. Vi framhöll även att inspelningar och övrigt avslöjande material skulle förstöras vid arbetets slut samt att inga citat som kan kopplas till någon specifik person skulle publiceras. I resultatdelen av detta arbete användes därför pseudonymer och generella beskrivningar av respondenterna. En av respondenterna skiljer sig från de andra då denne person är kvinna och den enda i sin position, därav har det varit svårt att bibehålla hennes anonymitet inom företaget. Vi värdesätter integriteten hos respondenterna högt och valde att stämna av med henne genom att låta henne granska de citat vi valt att ta med från hennes intervju. Respondenten gav sitt godkännande till att inkludera dessa i arbetet.

4.6 Trovärdighet och äkthet

Inom kvantitativ forskning används ofta begreppen validitet och reliabilitet för att beskriva säkerheten för den insamlade informationen. Dessa begrepp blir vilseledande inom kvalitativ forskning då dessa begrepp förutsätter att det är möjligt att komma fram till ett enda absolut resultat som vid kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Kvalitén i kvalitativ forskning bedöms istället genom alternativa begrepp till validitet och reliabilitet och istället används begreppen *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdighet består av fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Att skapa en tillförlitlighet i resultaten innefattar både att säkerställa att undersökningen utförs korrekt enligt de regler som finns och att de medverkade i undersökningen får tillgång till resultaten för att bekräfta att det överensstämmer med deras uppfattning av verkligheten. Undersökningen genomfördes enligt de regler som finns vilket uppfyller kriteriet för tillförlitlighet som nämnts ovan. Resultaten har dock inte meddelats till respondenterna under undersökningens gång utan planeras att presenteras för företaget efter att arbetet färdigställts. En av respondenterna bad dock att få inspelningen skickad till sig och fick därför en kopia. Överförbarhet är det andra av de fyra delkriterier inom trovärdigheten och kontextualiserar resultatets djup

snarare än bredd. Frågan som forskare ställs inför är huruvida resultaten hade förhållit sig i en annan kontext eller vid en annan tidpunkt. Gällande överförbarhet beskriver vi tydligt företagets karaktärsdrag, både storlek, organisationsform och branschområde, vilket gör att samma undersökning kan genomföras på ett liknande företag. Pålitlighet innebär att tydligt redogöra för alla delar i forskningsprocessen. Vi anser att undersökningen är utförd på ett pålitligt sätt då forskningsprocessen är tydligt presenterad och framförd. Det sista delkriteriet är konfirmering och innebär att forskaren visar att den har handlat på ett korrekt sätt. Det går inte att utesluta risken att personliga värderingar påverkat undersökningen dock har vi inte medvetet låtit värderingar, erfarenheter eller bakgrund påverka utförandet.

Förutom de ovan nämnda kriterier för trovärdighet ställs det krav på äkthet. Dessa kriterier är generellt förknippade med allmänna forskningspolitiska frågor. Ett av dessa kriterier är *rättvis bild*, vilket är att säkerställa att undersökningen ger en rättvis bild av olika åsikter och uppfattningar som framkommit i gruppen som undersöktes (Bryman & Bell, 2017). I denna undersökning har olika perspektiv beaktats och analyserats och samtliga av de deltagandes åsikter har fått utrymme i resultatet och inte valts för att passa in i några förutfattade meningar eller för att förvränga resultatet.

4.7 Metoddiskussion

Under alla intervjuer upplevde vi att respondenterna hade avsatt tiden för att delta, var engagerade och bidrog aktivt i intervjuerna. Flera lyfte ämnen som låg utanför intervjuunderlaget men som ändå anknöt till frågeställningen. Det verkade som att de flesta hade funderat kring ämnet för intervjun redan tidigare och svarade ärligt och utförligt. Ur det perspektivet fungerade det mycket bra att genomföra studien genom semistrukturerade intervjuer då respondenterna gavs utrymme att formulera sina tankar och komma på nya saker under intervjuens gång. Det upplevdes också som trevliga samtal från båda håll, och tiden kändes tillräcklig utan att det blev repetitivt.

En svaghet med denna metod var att det bara hölls en intervju med respektive respondent och det uppstod nya viktiga frågor efter de första intervjuerna. Vi uppdaterade materialet kontinuerligt under studiens gång, vilket kan ha medfört att viktiga synpunkter och svar inte fångades upp i de allra första intervjuerna. Dock var det inte något så avgörande att vi såg behov av uppföljningsintervjuer, då materialet ändå upplevdes relativt mättat efter nio intervjuer. För att optimera frågorna i intervjuguiden hade det varit bra att göra en pilotintervju med någon utomstående innan den riktiga studien började. Då hade vi uppmärksammat vad som flöt på bra och vad som behövde ändras innan den första intervjun genomfördes. Vissa segment upplevdes stötiga i början av studien, då frågor som vi trodde skulle uppfattas öppna och utredande besvarades med korta konstateranden samt jakande och nekande svar.

Då studien genomfördes digitalt och vi inte kunde vara på plats och lära känna företaget fokuserades den inledande delen av intervjuerna på att förstå arbetssätten och rollerna på företaget. Det gjorde förvisso att respondenterna hann bli ordentligt varma i kläderna inför kärnfrågorna som direkt rörde kunskapsöverföring men tog upp värdefull tid i intervjun. Vi upplevde att vi skulle kunnat ha satt oss in i företagets uppbyggnad bättre om studien utförts på plats och då kunnat fokusera mer på frågor som kopplats till vårt syfte och våra frågeställningar.

En annan sak som skulle kunna ha påverkat studien hade varit att en av oss som skrivit arbetet tidigare jobbat en kort period som snickare på företaget. Författaren träffade dock bara två av de nio respondenterna under sin tid på företaget och intervjuerna med dessa upplevdes inte märkbart färgade av författarens relation till respondenterna. Det är möjligt att det kan ha påverkat hur de upplevde situationen eller författarens tolkning av svaren.

Något som hade bidragit till att nyansera studien hade varit att intervjua personer från företagsledningen, det vill säga de vi valt att kalla Anders och Måns. Det hade bidragit till ett rikare resultat med förstahandsinformation om företagsledningens inställning i vissa frågor. De erbjöds möjlighet att delta i studien men valde av tidsskäl att avstå.

5 Resultat

Analysen av materialet resulterade i en nulägesbeskrivning av det påbörjade arbetet, ett antal faktorer som kan utgöra möjligheter för kunskapsöverföring mellan projekt i företaget samt ett antal faktorer som skulle kunna utgöra hinder. Dessa faktorer redovisas i detta kapitel. De personnamn som nämns i detta kapitel är pseudonymer enligt listan i tabell 1 på sidan 18.

5.1 Det påbörjade arbetet med kunskapsöverföring

De senaste åren har företaget närmat sig kunskapsöverförande rutiner och arbetssätt allt mer. Numera sparas i princip all information om projekten via en molnbaserad server som alla berörda har tillgång till istället för att spara informationen lokalt. De har dessutom infört strukturerade projektledarmöten en gång i månaden, planeringsmöten för projektingenjörer varannan vecka med en uttalad erfarenhetspunkt på dagordningen, samt nyligen startat upp en kunskapsbank med typlösningar. Ett av de större initiativen är strukturerade start-och avslutningsmöten, som håller på att implementeras i projekten. Det finns också ett begynnande arbete med att ta fram ett utbildningspaket för bl.a. nyanställda platschefer som syftar till att förmedla företagets värderingar, kultur och arbetssätt. Majoriteten av respondenterna ansåg att företagsledningen skulle vara villiga att investera ytterligare resurser i att förbättra kunskapsöverföringen.

Projektledarna träffas ungefär en gång i månaden och diskuterar pågående, avslutade och kommande projekt. På dessa möten tas många viktiga beslut. Dessa möten infördes för ca två år sedan och protokollförs och modereras i viss mån av HR-ansvariga Kristina men leds av VD/projektledare Måns. Informationen från projektledarmötena har ännu inte någon självklar kanal för att spridas till resten av företaget utan skickas ut antingen via mejl eller om det är akut via SMS. Den kommer alltså fram men blir inte särskilt sökbar i framtiden. En del av informationen bör inte heller spridas då det kan vara känslig eller hemlig information om nya projekt som diskuteras. Vidare framkom att projektledarmötena var ett initiativ från ledningen och att de inte bara har uppkommit utifrån behovet av kunskapsöverföring. Mötena har också initierats från behovet av att träffa andra i samma yrkesroll regelbundet för att få en känsla av samhörighet. Dessa möten utgör en naturlig brygga mellan olika projekt i företaget. Projektledaren Peter svarade på frågan om hur projektledarmötena fungerar som bollplank:

Vi har en väldigt fin dialog också med uppkomna problem så att säga så har vi mycket bra resurser på firman med som har varit med om det tidigare eller som har idéer och funderingar på hur man ska kunna lösa saker, så att väldigt högt i tak så som jag upplever det. Känner inte att man drar sig för att fråga eller någonting bara för att man inte kan själv, utan det är väldigt naturligt.

Från projektingenjörernas sida har det nyligen tagits initiativ till en kunskapsbank med typlösningar. Tanken är att den ska bli sökbar och användas av projektingenjörerna när de ritar nya projekt. De har också börjat med regelbundna projektövergripande avstämningsmöten varannan vecka som internt kallas för planeringsmöten. På mötena behandlas bl.a. inköp, problem och tidplaner och de

skulle därför kunna utgöra en lämplig plattform för kunskap att röra sig mellan olika projekt. Här är det en projektingenjör som leder och dokumenterar mötena men informationen sparas lokalt. På frågan om huruvida övriga kollegor skulle kunna dra nytta av information som kommer upp vid planeringsmötena svarade projektingenjören Per att informationen främst ger värde för de projektingenjörer som deltar på mötet. Han menar att det hade varit intressant att få en inblick i projektledarmötena och vice versa. På planeringsmötena har de en erfarenhetspunkt där någon ansvarar för att fylla i sådant som är bra att tänka på utifrån sin egen erfarenhet i projekten. Projektingenjören Daniel berättade:

Vi har ju dom här planeringsmötena, som vi har varannan vecka på kontoret med projektingenjörerna där vi går igenom projekten. Dels blir det ju att man kanske naturligt diskuterar, vilka fönster ska vi köpa hit, typ. Alltså det blir, som jag sa innan, fördelen i öppet landskap. Så man har en diskussions-erfarenhetsåterföring och sen har vi den här punkten. Någon är ansvarig för att ta med sig en erfarenhetspunkt. Så där har vi ju någon form av erfarenhetsåterföring.

I inledningsskedet av varje nytt projekt är tanken att det ska hållas startmöten där projektorganisationen och ansvarsområden fastställs. På startmötena uppdateras arbetsberedningar, riskanalyser och egenkontroller. I detta skede verkar det som att den mesta kunskapen finns som erfarenhet i huvudet på de som medverkar. De använder sig sällan av skriftlig information från tidigare projekt och referensobjekt, såvida det inte är närmast identiskt med ett tidigare projekt.

Avslutningsmötena är fortfarande ett koncept under utveckling som håller på att implementeras men lyfts i nästan alla intervjuer som något som efterfrågats och som respondenterna tror kan vara bra. Ambitionen är att projektledare, projektingenjör, platschef, HR-ansvarig samt VD eller kommersiell chef i mån av tid skall delta på mötet som är tänkt att ta 2–3 timmar. På mötet ska projektet granskas från början till slut och utvärderas. Tanken är även att denna dokumentation sedan ska kunna tas med till startmöten för liknande projekt.

5.2 Möjligheter för en förbättrad kunskapsöverföring

Nedan listas de faktorer som identifierats som möjligheter för kunskapsöverföring i företaget:

- Den individuella inställningen till kunskapsöverföring
- Organisationsstruktur och företagskultur
- Öppet kontorslandskap

5.2.1 Den individuella inställningen till kunskapsöverföring

Majoriteten av de tillfrågade personerna i studien trodde att kunskapsöverföring var något viktigt för företaget att prioritera. Respondenterna trodde att det fanns en nytta både på individnivå och för företagets utveckling. De flesta av de tillfrågade personerna trodde att kunskapsöverföring skulle medföra nytta men det rådde delade meningar om på vilket sätt och hur lätt det skulle vara att införa dessa rutiner. I princip alla svarade att de själva förstår nyttan men var tveksamma till om alla

kollegor skulle vara villiga att ändra sina arbetssätt. Vår bild är dock att majoriteten av tjänstemännen på företaget har en positiv grundinställning och tror att en välfungerande kunskapsöverföring skulle vara tidsbesparande och utvecklande. Det var också tydligt att respondenterna hade sett att det fanns ett behov. Flera av de tillfrågade personerna uttryckte en önskan om att få arbeta med avslutningsmöten för att få en plattform för att diskutera de positiva och negativa erfarenheterna från projekten. Ibland tenderar fel och misstag att upprepas i olika projekt som hade kunnat undvikas. På frågan om vilka fel som kan uppstå i projekten svarade projektledaren Erik:

Tyvärr är det nog så, några saker vi har gjort fel mer än än gång som man stör ihjäl sig på och bara känner kan vi inte lära oss att göra rätt.

Flera trodde att dessa avslutningsmöten kan leda till att återkommande brister och fel i både produktion och projektering kan undvikas genom utbyte av information och kunskap. De är ännu inte fullskaligt införda i alla projekt och bara ett fåtal respondenter hade deltagit i avslutningsmöten vid studiens genomförande.

5.2.2 Organisationsstruktur och företagskultur

Flera av de tillfrågade tror också att organisationsstrukturen gynnar kunskapsöverföringen och kallar ByggKommers för en platt organisation. Många trodde att ByggKommers hade större möjligheter till att införa förbättringsåtgärder jämfört med större mer hierarkiska organisationer. Inom företaget finns det inga regelrätta mellanchefer och alla har möjlighet till direkt kontakt med de högsta cheferna. På frågan om hur organisationsstrukturen påverkar arbetet med kunskapsöverföring svarade projektingenjören Daniel:

Ja men det tror jag. [...] Just den platta organisationen, att man hela tiden kan vända sig till ansvarig person och fråga om hjälp, och hur vi har gjort tidigare. Det tror jag verkligen är en fördel. Och styrka.

Kulturen på ByggKommers nämndes flera gånger under studien som en av de viktigaste faktorerna till företagets framgång och verkade vara någonting som flera av respondenterna var stolta över. Företagskulturen beskrevs ofta som familjär och det är en bild som lyser igenom i flera av intervjuerna. Detta bidrar till att kunskap kan förflyttas snabbt och spontant mellan de anställda på företaget. Flera beskrev att en av företagets styrkor är att "alla är bara ett samtal bort" och att det därför direkt går att rådfråga kollegor om hjälp för att snabbt kunna fatta beslut.

5.2.3 Öppet kontorslandskap

Det vanligaste sättet att sprida och utbyta kunskap i företaget idag visade sig vara muntligt mellan enskilda personer. Den muntliga kommunikationen sker i flera former, exempelvis under uppstyrda möten, telefonsamtal och i den sociala interaktionen under arbetets gång eller under raster. En av företagets möjligheter till god kunskapsöverföring är just den fysiska kontorsstrukturen. Kontoret är utformat som ett öppet landskap där de flesta projektledare och projektingenjörer sitter tillsammans. Här verkar kunskapsöverföringen kunna ske spontant och naturligt. När ett problem eller hinder uppstår kan det diskuteras direkt genom att ställa frågor eller

genom att föra diskussioner på kontoret. Flera av de tillfrågade menar även att det öppna kontorslandskapet ger möjlighet att ta del av andras arbete och att det utgör en kanal för att dela kunskap mellan projekten. Information som överhörs eller diskuteras kan ofta appliceras i det egna arbetet då många av företagets projekt liknar varandra.

5.3 Hinder mot kunskapsöverföring

De hinder som identifierades i det insamlade intervjumaterialet är:

- Flaskhalsar i kunskapsöverföringen
- Pressade tidsplaner och motivation
- Nyckelpersoner
- Klyftan mellan kontoret och produktionen
- Självständiga roller

5.3.1 Flaskhalsar i kunskapsöverföringen

Ett av initiativen till mer formaliserad kunskapsöverföring är införandet av mer strukturerade startmöten och avslutningsmöten i varje projekt. Ett återkommande fenomen i intervjuerna var dock att majoriteten informationen som samlas in på dessa möten inte förs vidare utan stannar i vissa *flaskhalsar* och läggs på högen av redan befintlig information. Detta gäller även för projektledarnas respektive projektingenjörernas regelbundna planeringsmöten. Dessa möten utgör en direkt länk mellan de olika projekten. Även om kunskapen överförs muntligt och säkerligen ofta kan användas i viss mån av de som deltagit i mötet sker dokumentationen ofta lokalt och hamnar på högen av textbaserade dokument som sällan läses igen. Ett par av respondenterna uppgav att de antingen inte försökt komma åt dessa dokument eller att de inte visste om de hade tillgång till dem.

HR-ansvariga Kristina framhöll att det finns en stor mängd erfarenhet och kunskap hos de anställda men att företaget har svårigheter med att förmedla kunskapen till övriga delar av organisationen. Flera av de övriga tillfrågade beskriver samma fenomen. Även om information samlas in förmedlas den inte på ett sådant sätt att den blir användbar för övriga kollegor i framtida projekt. Det finns en önskan från projektingenjörerna om att hitta ett sätt att få ut informationen så att det blir tydligt, visuellt och konkret. Även projektledarna verkade dela denna åsikt och Projektledaren Erik betonade:

Det är en sak att ha ett möte och fånga upp det men hur sen sparar vi det då och hur förmedlar vi liksom det utan att alla blir dränkta i alldeles för mycket information? Det är väl ett hinder i sig. Information är bra men ibland är det så otroligt mycket information och då är det svårt liksom sålla ut det som verkligen var något till nytta.

5.3.2 Pressade tidplaner och motivation

Tiden var ofta det första som kom upp på frågan om vad de tillfrågade såg som hinder för kunskapsöverföring. Företagets framgångsrecept är korta tidsplaner och att leverera på utsatt tid genom att projekteringen och produktionen överlappar. Flera respondenter upplevde periodvis tidspress och kände därför en viss tveksamhet till

huruvida de skulle hinna med ytterligare dokumentering eller nya arbetssätt som inte redan är etablerade idag. Projektingenjören Daniel beskrev svårigheten med att hinna med avslutningsmöten. På frågan om vad han såg som hinder för att kunskap ska föras mellan projekt på ByggKommers idag svarade han:

Ja men tid, är ju ett hinder. Nu pratar jag inte tid i projekten, för det är ju alltid tigha projekt, så är det ju, tidplanen är ju alltid tajt, men, alltså nu är det ju mer tid internt, att hitta tid med liksom dom ansvariga personerna om man ska säga. [...] Vi bokar in det och har det, men man kanske sitter och mejlar eller kanske smiter ut och tar något telefonsamtal liksom emellan. Jag tror att man skulle behöva bli bra på att verkligen avsätta den här tiden.

Tid för strukturerade utvärderingar har avsattas men det prioriteras inte utan kläms in där det får plats. De tigha tidsplanerna märks också av ute i produktionen. På frågan om hur avslutningen av ett projekt ser ut svarade platschefen Mikael:

Nej jag tar med containern och flyttar verktygen till nästa arbetsplats, det är lite så. Det går lite för fort, det är snabbt iväg.

En faktor som lyftes upp under flera av intervjuerna var vad som påverkar motivationen till att lägga tid på dokumentering av kunskap. Till följd av att det ofta är ont om tid tenderar flera att välja trygga arbetssätt. Projektingenjören som vi kallar Olof menade att det är lättare att fortsätta med sina trygga arbetsrutiner och uttryckte vad han trodde skulle göra att kollegor motiveras till att vilja börja jobba med kunskapsöverföring:

Då kanske tiden är mer motivator. Och måste jag lägga tid på att göra nåt krångligare, som är kanske bättre, än det jag brukar göra för det jag brukar göra det har jag kanske gjort i tjugo år, så det är ju mycket lättare liksom. Och då kan ju det bli liksom en faktor att du jobbar på ett sätt som egentligen är dåligt men i stunden känns det som det bästa [...] Eller liksom att det goda som faller ut på något sätt faller tillbaka på den som gör jobbet så att det blir bra. Det är ju den bästa motivatorn, att du får en fördel därför att du gör ett bra jobb.

Det fanns en delad bild av vem som skulle ha mest att tjäna på en förbättrad kunskapsöverföring. Några trodde att alla skulle tjäna på det men det var flera som trodde att det inte var de själva som hade mest att tjäna på en förbättrad kunskapsöverföring. Någon svarade ägarna, några produktionen, några personalen på kontoret och några trodde att nyttan mest föll på nyanställda. Dock var det ingen som trodde att någon på företaget skulle påverkas negativt av sådant utvecklingsarbete. Respondenter från både produktion-och projekteringssidan menade att för att kunna motivera personalen till att lägga ned arbete för att förmedla sin kunskap måste nyttan av kunskapsöverföringen falla tillbaka på den som utfört arbetet. Om en anställd skall vara villig att lägga ned tid på arbete som inte underlättar för dennes egna arbete i stunden måste det alltså enligt de tillfrågade bli lätt att se en tydlig nytta.

5.3.3 Nyckelpersoner

ByggKommers snabba tillväxt har lett till att den familjebaserade organisationen har breddats men att i princip samma ansvar fortfarande ligger på två nyckelpersoner, företagets VD som vi kallar Måns och kommersiell chef som vi kallar Anders. Dessa två personer har format både organisationsstrukturen och dess kultur och sitter på ett mycket stort kunskapskapital. I många fall förlitar sig projektens fortgång på att information och frågor hanteras av dessa två nyckelpersoner i ledningen. Detta system för hantering av kunskap har fungerat bra historiskt och bidragit till företagets framgång. Även om många underströk att de kunde ringa till vem som helst på företaget verkar det bli svårare att komma åt kunskapen dessa nyckelpersoner besitter eftersom företaget har växt och projekten ökat i både antal och storlek. Det har alltså skapats ett glapp när ansvar delegeras men kunskapen från projekten fortfarande i hög grad koncentreras till dessa två personer. En platschef som vi kallar Lars beskrev företagets utveckling ytterligare:

Allting handlar väl egentligen om vad så att säga, "La Familia", vad dom känner att dom vill släppa. För att gå från att vara ett litet familjeföretag och driva allting själv till att liksom släppa in folk och släppa information både på ekonomi och projekteringar och projekt, det är ju liksom tufft för dom kan jag tänka mig att våga släppa till medarbetare.

På frågan om vart kedjan av kunskapsöverföring är mest sårbar svarade företagets HR-ansvariga Kristina:

Ja men vi börjar bli bättre men det är fortfarande så att vi är sårbara för mycket av kunskapen med hur vi jobbar sitter i Måns och Anders ska jag säga. [...]. Vi har ju liksom gått från att ha så här många anställda till att bredda så här mycket. Det betyder ju att alla inte kan gå bredvid Måns, dom kan inte gå bredvid Anders, dom kan inte ringa och fråga om varenda grej och helt plötsligt så har vi, ja men ett glapp i "hur får vi över kunskapen till dom nya medarbetarna" och det är nu vi behöver få in strukturer för erfarenhetsåterföring.

Respondenterna menade att det har uppstått ett behov av tydliga rutiner och strukturer för kunskapsöverföring. Den funktion som fyllts av att Anders och Måns agerat spindlar i nätet, att kunskap förts mellan projekt och de platser där den behövts mest, kan inte längre täcka hela behovet.

Vidare framkom det ur intervjuerna ytterligare en särskilt viktig kunskapsbärare i företaget, en platschef som har stor erfarenhet och som många ringer till dagligen. Vi har valt att kalla honom Mikael. HR-ansvariga Kristina uppskattade skämtsamt att 90 procent av medarbetarna ringer Mikael om de behöver veta något eller behöver hjälp. Mikael själv berättade att många frågor som rör produktionen går till honom och kan han inte svara vänder han sig till projektingenjör Daniel eller VD/projektledare Måns:

Jo men det är jag väl, dom flesta, alla problem och så som uppkommer på arbetsplatser med underentreprenörer och sådant så kommer frågorna till mig och kan jag inte svara på frågor, då får ju jag fråga antingen en projektingenjör som vi har [...] och annars till Måns som är

projektledare. Om det är något jag inte kan svara på då. Men jag försöker väl filtrera bort 99 procent här då.

5.3.4 Klyftan mellan kontor och produktion

Trots den goda kommunikationen på kontoret verkar det finnas en viss distans till produktionen. Det finns inte samma möjligheter till kontakt med andra kollegor för exempelvis platschefer i produktionen som ibland upplevde sig isolerade särskilt då de var stationerade i andra städer än där kontoret är beläget.

Den erfarna platschefen Mikael berättar att när fel uppstår i produktionen på grund av bristfällig projektering görs det sällan någon uppföljning och problemet det löses på plats. Hans sätt att hantera dessa problem är ofta att skicka ett argt sms till den ansvariga projektingenjören och sedan återgå till arbetet. Mikael förklarade att han inte vet hur det tas vidare och att ByggKommers sällan gör återkopplingar och lämnar feedback efter projekten utan snabbt går vidare till nästa. Han berättade att platschefsrollen ibland kan kännas lite som en ”bubbla”, och upplevde att återkopplingen mellan kontoret och produktionen ofta är otillräcklig både under projektets gång och efter avslutat projekt:

För jag vet ju sällan hur till exempel projektledaren uppfattat projektet. Vi kan ju ha en helt olika syn, jag kan ju ha, leverera en kvalitet i tid eller så men jag kanske har det jättekämpigt på vägen dit medan han som kanske bara tittar till projektet någon gång i månaden tycker att det går hur bra som helst.

Projektingenjör Daniel menade att det är lättare att kommunicera med de medarbetare som sitter nära varandra på kontoret då det sker en naturlig dialog. Projektingenjören Per ansåg att det fanns en annan kultur ute på byggplatserna jämfört med på kontoret och att det berodde på vilka typer av människor som arbetar där. Han ansåg att kontorspersonalen var mer teoretiker och produktionspersonalen mer praktiker och trodde att det var därför det fanns en hårdare jargong ute i produktion.

I takt med att ByggKommers har växt har de kommit att utföra projekt spridda över hela södra Sverige. Projektledaren Erik trodde att projektledare ofta har tillräcklig erfarenhet för att klara sig oavsett vart i landet de är baserade men att projektingenjörer är mer beroende av gemenskapen och kunskapen som finns på kontoret. Han trodde också att platschefer ute i produktion på platser belägna långt från kontoret går miste om viss information. De projekt som ligger i samma stad som kontoret tenderar att få en mer naturlig kontakt mellan kontor och produktion då de oftare får besök av projektledare och projektingenjörer.

5.3.5 Självständiga roller

Samtliga respondenter fick frågan om hur de trodde att kunskapsöverföringen påverkas av att det nästan bara är män som arbetar på ByggKommers. Det framkom i princip två typer av svar. Dels fanns det de som trodde att det inte alls spelar någon roll eller inte riktigt visste vad de skulle svara. Sedan fanns det några som trodde att det hade varit positivt med fler kvinnor, både för arbetsmiljön och jargongen generellt men inte visste riktigt på vilket sätt det skulle kunna påverka kunskapsöverföringen.

Projektingenjören Olof trodde att en högre andel kvinnor i företaget skulle kunna ha en positiv effekt men ställer sig frågande till om inte personlighetstyper spelar större roll för variationen och dynamiken hos en grupp medarbetare. Platschefen Lars menade att det finns en negativ jargong ute på byggplatserna som påverkas positivt då det finns kvinnliga kollegor på plats. Han berättade att kollegor på alla positioner ”skärper sig” ute på plats då det finns kvinnliga kollegor med. Han ansåg dock inte att utbytet av viktig information angående arbetet påverkas av andelen kvinnor. Den enda kvinnliga respondenten, en HR-ansvarig som vi kallar Kristina, gav en annan bild. Hon trodde att kunskapsöverföringen kan påverkas av att det främst är män som arbetar i projekten. Hon menade att män tenderar att inte vilja fråga och att det finns en manlig prestige på företaget i att kunna lösa saker själv.

De tendenser som Kristina lyfte fram går också att identifiera i ett antal av de övriga respondenternas svar. Några betonade att varje projekt är unikt och att det därför är bäst att utgå från egen erfarenhet. De utgår till största del från egen erfarenhet när nya projekt startas upp eftersom det känns mest tryggt och löser helst saker själva istället för att fråga andra. Erik berättade att hans arbetssätt innebär att han vill göra så mycket som möjligt själv för att behålla kontrollen över projektet då det minimerar riskerna för missförstånd genom att inte involvera flera personer.

6 Diskussion

I föregående kapitel presenterades företagets påbörjade arbete med kunskapsöverföring samt faktorer som kan utgöra möjligheter och hinder för kunskapsöverföring mellan olika projekt. I detta kapitel diskuteras dessa faktorer i relation till varandra och till det teoretiska ramverk som presenterades i kapitel två och tre.

Syftet med detta arbete var att undersöka hur kunskapsdelning sker i ett medelstort byggföretag mellan projekt samt vilka utmaningar och möjligheter det medför. Vi har valt att strukturera diskussionskapitlet utifrån våra tre frågeställningar:

- Hur arbetar ett medelstort byggföretag med kunskapsöverföring?
- Vilka eventuella hinder och möjligheter för kunskapsöverföring finns på företaget?
- Vilka eventuella förbättringsåtgärder skulle möjliggöra en effektivare kunskapsöverföring på företaget?

6.1 Företagets arbete med kunskapsöverföring

ByggKommers har historiskt inte behövt prioritera de processer som främjar kunskapsöverföring, utan den har kunnat ske spontant och kunskap har delats vid behov. Den mest påtagliga kunskapsöverföringen sker idag muntligt och spontant på kontoret eller över telefonsamtal. Denna ”naturliga” och ostrukturerade form av kunskapsöverföring är mycket viktig i enlighet med Dossick och Neff (2011). Den kan också ge en djupare förståelse och göra att missförstånd undviks (Hansen et al., 1999). De flesta som intervjuats hävdar att de kan ringa till vem som helst på företaget och upplever företaget som mer eller mindre unikt i branschen på grund av sin familjära företagskultur. En sådan företagskultur har en positiv inverkan vid implementering av kunskapsöverföring (Cheng, 2009). Det krävs en accepterande kultur för att kunskapsöverförande åtgärder ska kunna implementeras effektivt och tendenser av en sådan kultur har framkommit under intervjuerna.

Företaget har som tidigare nämnts ökat i både omsättning och antal anställda. Nu har dock företaget nått en storlek som gjort att det finns ett behov av att stanna upp och konsolidera organisationen, kompetensutveckla medarbetare och landa i arbetssätt och rutiner. Detta kräver formella strukturer för kunskapsöverföring och ByggKommers har därför redan påbörjat införandet av dessa. Exempel på initiativ till att införa rutiner är start- och avslutningsmöten, planeringsmöten för projektingenjörer, projektledarmöten, samt utbildningspaket för nyanställda. Dessutom har ett arbete påbörjats med skapandet av en databas för typlösningar. En sådan kunskapsbank skulle kunna förhindra kunskapsförlust på grund av personalomsättning enligt Cheng (2009). Fortfarande förlitar de sig dock i stor utsträckning på den informella kunskapsöverföringen som sker spontant på kontoret och via telefonsamtal men som sällan dokumenteras. Kunskap som samlats in genom de nya formella rutinerna tenderar att ”fastna” i lokala dokument och bli svåråtkomlig när den behövs.

6.2 Hinder och möjligheter för kunskapsöverföring

6.2.1 Synsätt och kultur

Majoriteten av respondenterna ställer sig positiva eller tveksamt positiva till att i större utsträckning prioritera kunskapsöverföring i verksamheten. Generellt verkade respondenterna själva ha sett ett behov av förbättrad kunskapsöverföring i företaget redan innan denna studie. Att personalen har en positiv grundinställning till att förbättra kunskapsöverföring anser vi vara en möjlighet för företaget. För att implementera någon typ av förändringsarbete är det viktigt att det accepteras av de som skall utföra det. Detta resonemang överensstämmer med Zhang och Ng (2012) som menar att attityder är en viktig aspekt som påverkar benägenheten till att dela kunskap. De flesta tror också att det skulle finnas en vinst i en förbättrad kunskapsöverföring, ekonomisk såväl som tidsmässig. Därtill tror de flesta att ledningen skulle vara positivt inställda till investeringar i förbättring av kunskapsöverföringen.

Att medarbetarna på ByggKommers är positivt inställda till kunskapsöverföring är en fördel men det finns samtidigt andra organisatoriska faktorer som påverkar. Leal et al. (2017) menar vidare att den rådande kulturen på arbetsplatserna utgör ett hinder för kunskapsöverföring. Det fanns delade meningar om huruvida andelen kvinnor på företaget i denna studie skulle påverka kunskapsöverföringen. Vissa menar att det inte skulle påverka alls och några tror att det skulle ha en positiv effekt. Den enda kvinnliga respondenten ansåg att kunskapsöverföring påverkades av att det främst arbetar män på företaget. Hennes åsikt går i linje med det Styhre (2011) presenterade i sin artikel om manliga ideal som finns i byggbranschen. Att respondenter av olika kön har olika upplevelser av kulturen på arbetsplatsen beroende är intressant. Männerna som medverkat i undersökningen upplever inte att kulturen påverkas nämnvärt att det främst arbetar män i projekten men den enda kvinnan som medverkar upplever något annat.

Flera respondenter hävdar att de har ett öppet klimat där alla vågar ställa frågor. Många har dock nämnt att det finns en jargong, särskilt på byggarbetsplatserna. Maskulina ideal som handlar om att kunna lösa problem själv och jobba hårt lyser igenom mellan raderna i flera av intervjuerna. Likt det Styhre (2011) skriver har dessa manliga ideal bidragit till att platschefer och projektledare historiskt har varit väldigt självständiga och burit ett stort kunskapsmässigt ansvar. Detta har troligtvis bidragit till ByggKommers:s framgång framförallt innan den stora expansionen då det fanns långt färre anställda. Kanske har det också varit positivt med en homogen grupp. Grupper som delar social identitet med sin överordnade kan lättare implementera nya rutiner (Argote och Hora, 2017). Det är tydligt att det finns vissa patriarkala strukturer och en manlig kultur. I vilken grad kunskapsöverföringen på ByggKommers påverkas av att personalstyrkan i princip är homogent manlig är dock svårt att fastställa endast utifrån det insamlade materialet. Kulturens och könsfördelningens påverkan på kunskapsöverföring i medelstora företag är en intressant aspekt för framtida forskning.

Ett hinder mot kunskapsöverföring som identifierats är att det saknas tydliga rutiner för hur kunskap skall föras från ett projekt till ett annat på företaget. Flera respondenter framhöll att de hade ont om tid inte minst vid uppstart och avslutning av projekt. Projektens natur gör att de anställda arbetar mot tigha deadlines och ibland

måste kunna lösa saker på egen hand. Om företaget planerar för kunskapsöverförande rutiner behöver det inte innebära att tidsplanen nödvändigtvis blir lidande vilket stärks i Saini et al. (2011) som argumenterade för att företag snarare kan spara tid i framtida projekt genom minskade förseningar. Trots de anställdas positiva inställning till kunskapsöverföring som koncept är det få som menar att det faktiska arbetet med nya rutiner prioriteras. Flera menar att tidsbristen är ett hinder för just dem men att det "säkert skulle vara bra med mer kunskapsöverföring". Vår tolkning är att det finns en positiv grundinställning men att de flesta prioriterar flödet i projekten och det dagliga arbetet, snarare än nya rutiner vars nytta ännu inte blivit tydlig. Styhre (2012) lade fram argument som tyder på att projektledare och platschefer anser det vara rationellt att arbetet ofta består av att "släcka bränder". Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till att flera respondenter ställer sig tveksamma nyttan med till nya rutiner.

Som det ser ut idag verkar inte start- och avslutningsmöten ha en självklar plats i kalendern på samma sätt som projektledarmötena och planeringsmötena på kontoret. Dessa möten genomförs i mån av tid och deltagarna kan vara stressade eller distraherade för att de känner att de behöver göra andra saker. Detta tror vi likt flera av de tillfrågade kan bero på att effekten av rutinerna ännu inte har blivit tydlig. Om anställda inte ser att det ger något för det egna arbetet är det svårt att motiveras till att avsätta tiden och engagera sig. Det gäller därför att kunskapen som kommer upp vid dessa möten verkligen dokumenteras, förs vidare och implementeras i nya projekt för att den positiva effekten ska bli lätt att se för alla inblandade. Därför är upplevd tidsbrist och inställningen till nya rutiner ett hinder för kunskapsöverföringen idag.

Jämfört med större företag ansåg samtliga att ByggKommers har fler möjligheter både till flexibilitet och till utveckling. Samtliga ansåg även att företaget har bättre förutsättningar till att införa nya arbetssätt för att förbättra kunskapsöverföringen mellan projekt. Dessutom trodde de att beslutsvägarna är längre, att rollerna är mer begränsade och att sammanhållningen är sämre på de allra största byggföretagen i Sverige. Detta väcker en intressant diskussion då det talar direkt emot det som föreslås av Ingemanson (2012), att mindre företag inte alls är lika benägna att förnyas som de större. Kanske är det dock inte storleken på företagen som ytterst avgör hur benäget ett företag är att förnyas. Det skulle kunna påverkas i lika stor grad av företagets prioriteringar, kultur, sammanhållning och andra faktorer.

6.2.2 Face-to-face processer

ByggKommers beskrivs av respondenterna som en platt organisation. Det finns hierarkiska nivåer inom företaget vilket främst är tydligt när det rör frågor om ekonomi men de är inte lika påtagliga i respektive projekt. Flera av respondenterna menade att den platta organisationsstrukturen var en fördel för kunskapsöverföringen på företaget. Den platta organisationen gestaltas i ett öppet kontorslandskap på kontoret där det förekommer gemensamma arbetsytor och en mindre andel kontor. Detta är enligt de intervjuade en möjlighet för vad de benämner naturlig kunskapsöverföring. De interaktioner och dialoger som uppstår på kontoret är jämförbara med icke-reglerande face-to-face processer. Dessa interaktioner är spontana, oplanerade aktiviteter som sker mellan de anställda, exempelvis genom att ställa frågor eller en via diskussioner i lunchrummet. Spraggon och Bodolica (2011) beskriver att det krävs ett engagemang från de anställda för att möjliggöra face-to-face processer likt dessa och att de är en utmärkt strategi för att överföra kunskap av tyst

karaktär. Tyst kunskap är svår att kommunicera och uttrycka i ord, således är det en process som bygger på interaktion mellan individer (Nonaka & Takeuchi, 2007). Vidare menar Hansen et al. (1999) att kunskap av tyst karaktär överförs lättast via dialoger. De som använde sig av face-to-face processer och diskuterar fram lösningar till problemen tenderar att få en djupare insikt i problemen. Vår studie visade att ByggKommers utnyttjar dessa face-to-face interaktioner till sin fördel. Det verkar vara gynnsamt för företaget att fortsätta främja spontan dialog och överföring av tyst kunskap mellan projekt, i enlighet med de argument som lades fram av Dossick och Neff (2011). Dialoger och muntlig kunskapsöverföring är viktiga verktyg för överföring av tyst kunskap (Hansen et al., 1999). Överföring av tyst kunskap är i synnerhet viktigt för byggföretag där mycket av kunskapen bygger på erfarenhet (Cheng, 2009).

Naturlig kunskapsöverföring och daglig interaktion sker inte projektövergripande på samma sätt i produktionen som på kontoret. Intervjuerna med de anställda i olika roller på ByggKommers visade att det fanns en klyfta mellan kontoret och produktionen. Platscheferna uttryckte en önskan om bättre feedback och återkoppling från kontoret och upplevde att bristande kommunikation ibland fick rollen att kännas isolerad. Ute i produktionen finns det oftast inte andra tjänstemannakollegor på plats bredvid platschefen. Därav sker det inte någon direkt icke reglerande face-to-face process mellan projekten ute i produktion och för att överföra kunskap måste därför andra verktyg användas. Överföringen av tyst kunskap blir lidande i kommunikationen mellan kontor och produktion vilket gör att de reglerande face-to-face tillfällena blir viktigare för att fånga upp kunskapen från produktionen.

I brist på reglerande face-to-face interaktioner förväntas platschefen lösa problemen i produktionen efter egen förmåga och enligt vår uppfattning gör hen också ofta det. Dock blir det ibland på bekostnad av överarbete och (om felet beror på projekteringen) förtroende för kollegorna på kontoret. En platschef beskrev att då problem uppstår skickar han ett argt sms till ansvarig projektingenjör, löser problemet och går sedan vidare. Efter avslutat projekt packar de ihop sina verktyg och går till nästa utan vidare återkoppling. Detta system skapar förvisso mycket kompetenta och erfarna platschefer som blir väldigt duktiga på problemlösning, vilket också påpekades av Dubois och Gadde (2002). I artikeln skriver de att den löst kopplade byggbranschen ger upphov till lokala anpassningar och effektiv problemlösning. Konsekvensen är att kunskapen stannar på individnivå och inte bidrar till organisationens kunskap. För att kunskapen skall gynna hela organisationen måste den därför lyftas till en högre nivå inom företaget menar Dubois och Gadde. Detta skulle kunna uppnås genom uppstyrda möten av reglerande face-to-face karaktär. Problemet med att inte lyfta kunskapen är att samma sorts misstag riskerar att återupprepas och att hjulet uppfinns återupprepade gånger i dessa situationer. I enlighet med Anumba, et al. (2008) tror vi att mycket av detta skulle gå att undvika om det fanns mer utvecklade rutiner för kunskapsöverföring som täcker hela kedjan från projektledare till platschef.

Muntlig kommunikation är viktigt och face-to-face processer är essentiella vid överföring av tyst kunskap menar Hansen et al. (1999) vilket därför är en lämplig strategi inom byggbranschen. Problematiken med face-to-face processer av både reglerande och icke reglerande karaktär är att kunskapen endast når en mindre del av organisationen. Dessa möten gynnar därför bara de deltagande på mötet och

organisationen går inte vidare med starkare kunskap än tidigare. För att kunskap skall vara tillgänglig för hela organisationen krävs det att den insamlade kunskapen antar en explicit form som är användbar för alla medarbetare. Flera respondenter menade att trots att möten dokumenteras blir informationen inte tillräckligt lättillgänglig eller anpassad. Det tar tid att hitta rätt information och därför används dessa dokument inte heller i det dagliga arbetet. Det krävs därför att kunskapen antar en mer konkret form genom de statistiskt virtuella processer som Spraggon och Bodolica (2011) presenterade eller kodifieringsstrategier som Hansen et al (1999) benämner det. Det innebär att standardisera kunskapen och sammanställa det i dokument, rapporter eller annan konkret produkt. Större byggföretag har försökt att överkomma denna problematik bland annat genom implementering av Byggnadsinformationsmodellering (BIM), som bidrar till att visualisera information och göra den explicit (Dossick & Neff, 2011). Dessa processer möjliggör att medarbetare får tillgång till den kunskap som finns hos andra delar av organisationen.

6.2.3 Individens roll i överföringen av kunskap

ByggKommers har under de senaste åren expanderat och anställt fler och fler men samtidigt försökt att bevara kulturen och strukturen som härstammar från familjeföretaget. Vi anser att denna kultur är något att värna om och det var tydligt att respondenterna kände en stolthet över den och en tillhörighet till företaget. Samtidigt har fördelningen av kunskap och införandet av kunskapsöverförande rutiner hittills inte hållit jämn takt med företagets expansion. Det finns särskilt tre personer på ByggKommers som bär ett extra stort kunskapsmässigt ansvar. Om någon av dem skulle behöva lämna företaget av någon anledning skulle därför mycket kunskap gå förlorad. Det verkar också innebära att onödigt många beslut fördröjs av att dessa personer måste rådfrågas eftersom de ofta utgör den kunskapsmässiga länken mellan anställda i olika projekt. Då deras erfarenhet och kunskap inte finns nerskrivna och rutinmässigt tillgängliggörs för andra innebär det att en mängd kollegor ofta måste kontakta någon av dessa tre innan de själva kan dra nytta av kunskapen. Detta går i linje med det Argote och Hora (2017) påstår, att organisatorisk kunskap till stor del är individbaserad vilket kan bli sårbart då kunskap sitter så tryggt inom just ett visst antal individer.

Att dessa nyckelpersoner ansvarar för mycket av kunskapen i ByggKommers har varit ett framgångsrecept historiskt och har möjliggjort att problem kunnat lösas fort och utan långa ledtider. Men i takt med att företagets och projektens omfattning växer blir de snarare sårbara länkar när det kommer till kunskapsöverföring mellan projekt. Överföringen mellan projekt upplevs i hög grad beroende av särskilt två nyckelpersoner som också tar de flesta tunga beslut i ByggKommers. Koncentrationen av kunskap till vissa projektledare och platschefer riskerar att bli en bromskloss för kunskapsöverföringen mellan olika projekt och för företagets fortsatta utveckling. Detta går även i linje med de teorier om maskulina ideal och bilden av projektcheferna som självständiga kunskapsbärare inom bygg som lades fram av Styhre (2011). Gann et al. (2012) skriver att även då det finns en ambition att arbeta med kunskapsöverföring finns en tendens hos projektchefer att behålla kunskapen själva eftersom det stärker deras oumbärlighet och kontroll i projekten. Intervjustudien visade dock att det fanns en vilja att dela kunskap och att både ledning och medarbetare var ödmjuka inför att det finns ett behov av bättre kunskapsöverföring. Det finns en uttalad ambition från ByggKommers om att inte

fortsätta växa i samma takt och istället stabiliseras för att medarbetarna ska utvecklas i sina respektive roller.

6.3 Förbättringsåtgärder

I modellen som presenterades av Liyanage et al. (2009) beskrevs sex steg för kunskapsöverföring: medvetenhet, förvärvande, transformering, association, applicering och externalisering. Det påbörjade arbetet med kunskapsöverföring tyder på att det finns en medvetenhet om vilken kunskap företaget besitter. Flera rutiner för att förvärva denna kunskap har implementerats likt avslutningsmöten, projektledarmöten och planeringsmöten samt det påbörjade arbetet med en kunskapsbas för projektingenjörerna. Därefter måste organisationen göra denna kunskap användbar för medarbetarna enligt det tredje steget i modellen och transformera, behandla och översätta den. Detta verkar vara det största hindret för kunskapsöverföring, att det idag saknas rutiner eller processer som lämpar sig för att göra kunskapen användbar. Det kan bero på att delar av organisationen inte ser nyttan av att transformera kunskapen utan att det känns tillräckligt med den muntliga kommunikationen för den andel i organisationen det berör. Det fjärde steget är association och Liyanage et al. argumenterar för att det viktigaste steget, att koppla den transformerade kunskapen till organisationens behov. ByggKommers brister även i detta steg, eftersom flera av de intervjuade inte såg en direkt nytta av den dokumenterade kunskapen från mötena för den dagliga verksamheten. Istället löste de hellre problem själva eller ringde till någon av de som vi identifierat som nyckelpersoner.

Att transformera insamlad information från möten och göra den användbar och relevant är svårt. Det kanske räcker att till en början lyfta fram några få konkreta punkter vid avslutningsmötena som fyller en tydlig funktion och kan tas med vid uppstarten av liknande projekt. Ett första steg är att göra det till något självklart att hålla avslutningsmöten, startmöten, projektledarmöten och planeringsmöten. Genom att maximera värdet för de individer som deltar skapas en positiv bild av rutinerna. I nästa steg kan mer avancerade överföringsrutiner av det insamlade materialet börja formaliseras för att utnyttja kunskapsöverföringen till fullo. Projektingenjörernas påbörjade arbete med en databas för typlösningar skulle kunna bli en förebild för hur kunskapen från mötena sedan dokumenteras.

Kunskapen som samlats in måste associeras till organisationens behov. Det är viktigt att dessa nya rutiner inte innebär en allt för stor administrativ börda för de som arbetar i projekten, i enlighet med de argument som presenterades av Josephsson & Saukkoriipi (2005). Det riskerar då att ses som onödigt merarbete och det blir svårt att motivera deltagande och engagemang. De nya rutinerna ska syfta till att förenkla arbetet, inte tillföra fler arbetsuppgifter och onödiga stödfunktioner. För att kunna förändra arbetsätt och rutiner krävs därför en tydligare ansvarsfördelning. ByggKommers behöver definiera vem som ytterst ansvarar för arbetet med en förbättrad kunskapsöverföring. Eventuellt fungerar det att någon befintlig medarbetare får ansvaret att bjuda in till möten, se till att det dokumenteras, utforma mallar för protokoll, ta fram ett system för att kategorisera och konkretisera informationen, med mera. Ett annat alternativ skulle kunna vara att anställa en ny medarbetare som får det ansvaret, exempelvis en kvalite-, miljö och arbetsmiljösamordnare (KMA-samordnare). Vi anser att det är viktigt, både för att

likrikta medarbetarna mot företagets mål samt för att de nya rutinerna inte skall rinna ut i sanden.

Expansionens inverkan på arbetet och den ökade efterfrågan på kunskap är en faktor som kräver införandet av nya rutiner. Idag utgör tre nyckelpersoner en central del av företagets kunskapskapital, vilket inte blir hållbart i längden då det gör organisationen sårbar. För att motverka detta bör kunskapen spridas även genom andra kanaler så att verksamheten i projekten inte blir lika beroende av dem. En förbättringsåtgärd skulle därför vara att få ut informationen till medarbetarna på ett bättre sätt genom möten och dokumentation, exempelvis genom de möten som företaget redan har börjat att införa. Vi anser också likt Gann et al. (2012) att det krävs en kontinuerlig insamling av information under projektets gång för att användas i liknande projekt. Projekten löper oftast under flera års tid vilket medför att viktig information riskerar att inte komma med vid utvärderingen av projektet. Konsekvenserna av att kritisk information inte samlas in kontinuerligt blir att arbetet med att ”släcka bränder” fortsätter i nästa projekt. Samtidigt som det finns ett behov av sådana rutiner får dessa inte motverka företagets natur. Flera respondenter menar att det är en familjär känsla och alla kan ringa och prata med varandra och det är inte meningen att rutiner skall inskränka på det. Argote och Hora (2017) menar att rutiner kan var utformade att vara flexibla och generera förändring inom organisationen. Rutinerna måste anpassas till företagets syfte och mål då alla företag enligt Leal et al. (2017) har olika förutsättningar för implementering av kunskapsöverförande rutiner.

En åtgärd för att möjliggöra arbetet med kunskapsöverföring är att förbättra kommunikationen inom organisationen. Gilbert och Cordey-Hayes (1996) menar att en fungerande kommunikation är grundläggande för att kunskap skall överföras inom en organisation. Idag finns det goda kommunikationskanaler mellan de medarbetarna som arbetar på samma geografiska placering likt projektingenjörer och projektledare på kontoret. Samma förutsättningar finns inte för kommunikationen mellan kontoret och produktionen. Att förbättra kommunikationen mellan dessa parter hade möjliggjort bättre förutsättningar för kunskapsöverföring och medfört besparingar av både tid och pengar. Exempel på förbättringsåtgärder skulle kunna vara regelbundna möten mellan platschefer för utbyte av kunskap vilket kan möjliggöras via videosamtal. Dessutom behövs en bättre återkoppling och feedback från kontoret till produktionen. Dessa åtgärder skulle medföra att organisationen skulle blivit ett tätare system och flera anställda skulle uppleva en större tillhörighet till varandra vilket enligt Dubois och Gadde (2002) skulle främja innovation och lärande. En bättre kommunikation skulle medföra att klyftan mellan kontor och produktion minskar.

Att förbättra kunskapsöverföringen på ByggKommers är en process som kommer ta tid då företagets projekt ofta löper över flera år och därför kommer den faktiska nyttan till en början vara svår att se. Vi anser därför att ledningen måste motivera sina anställda och uppmuntra till arbetet som främjar kunskapsöverföring. Detta går i linje med Leal et al. (2017) som menar att kunskapsöverföring kan främjas genom social motivation och efterliknande av ledares beteende. Genom positiv feedback och återkoppling kring utförandet av dessa åtgärder skapas ett öppet klimat för kunskapsöverföring. I enlighet med Josephson och Saukkoriipi (2005) samt Hansen et al. (1999) är det viktigt att ledningen gör sina avsikter tydliga och motiverar åtgärderna för att personalen skall engageras.

Denna studie har utförts på ett specifikt företag, men det finns många andra små och medelstora byggföretag i Sverige som likt ByggKommers står inför samma utmaningar och har liknande förutsättningar. Att kunskap fastnar i flaskhalsar och hos nyckelpersoner, att projekten har en geografisk spridning och att kommunikationen brister mellan kontor och produktion är knappast hinder som är unika för vårt fallföretag. Vi anser därför att vår studie och våra förslag till förbättringsåtgärder är relevant även i en bredare kontext då kunskapsöverföring i små och medelstora företag studeras av andra framöver.

7 Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser och bidrag till forskningen, samt förslag på fortsatta studier inom ämnet.

7.1 Möjligheter, hinder och förbättringsåtgärder

Arbetets syfte har varit att undersöka hur kunskapsöverföring sker i ett medelstort byggföretag mellan projekt samt vilka utmaningar och möjligheter det medför. Genom en intervjustudie med nio anställda på företaget ByggKommers har företagets nuvarande arbete med kunskapsöverföring undersökts och hinder och möjligheter har studerats. Slutligen har några förbättringsåtgärder presenterats för att effektivisera företagets arbete inom kunskapsöverföring.

ByggKommers har påbörjat arbetet med kunskapsöverföring och studien visade att företaget har goda intentioner och förutsättningar för implementering av kunskapsöverförande rutiner. Det visade sig att det vanligaste sättet att dela kunskap är muntlig kommunikation på kontoret och över telefon. Det finns en ambition hos ledningen att förbättra kunskapsöverföringen och medarbetarna upplevs positiva till detta initiativ. Detta anser vi vara en viktig grund vid implementering av förändringsarbete. Vi identifierade tre möjligheter och fem hinder. Dessa faktorer bör inte jämföras utifrån kvantitet utan från dess inverkan på kunskapsöverföring. Dessa faktorer är till viss del beroende av varandra och om ett hinder åtgärdas kan det skapa kedjeeffekt. Exempelvis kan införandet av lämpliga rutiner för att överkomma flaskhalsar leda till att medarbetarna inte blir lika beroende av de tre nyckelpersonerna och kunskapen blir mer jämnt fördelad.

En möjlighet vi identifierade var medarbetarnas positiva grundinställning till kunskapsöverföring som koncept. En annan möjlighet som identifierades var det öppna kontorslandskapet som möjliggjorde face-to-face interaktioner mellan projektledare och projektingenjörer som medförde en spontan och naturlig kunskapsöverföring. En tredje möjlighet som identifierades var den organisationsstrukturen som beskrevs som platt och företagskulturen som beskrevs som familjär.

Ett hinder utgjordes av flaskhalsar i kunskapsöverföringen som uppstod då kunskap samlades in men inte transformerades och fördes vidare. Ett annat hinder var arbetssättet hos företaget som är allmänt återkommande i byggbranschen. Pressade tidplaner medförde att medarbetarna upplevde tidsbrist i perioder vilket gjorde att de ställde sig tveksamma inför nyttan av nya rutiner och saknade motivation. Det tredje hindret var organisationsstrukturen som lett till att särskilt tre nyckelpersoner i företaget bär på en stor mängd kunskap. Detta gör verksamheten sårbar och beroende av dessa tre. Det fjärde hindret var klyftan mellan kontoret och produktionen som berodde på bristande kommunikation och geografisk spridning. Det femte hindret var de självständiga roller som återfanns på flera nivåer i organisationen som medförde en problemlösarkultur där platschefer och projektledare löser problem utifrån egen erfarenhet.

De förbättringsåtgärder som presenterades bestod huvudsakligen i att införa nya rutiner. Genom att skapa rutiner för transformering och applicering av kunskap samt

nya kanaler för kunskapsöverföring kan majoriteten av de hinder som identifierats överkommas. Vi rekommenderade också att tydligt definiera vilken roll inom företaget som skall ansvara för införandet och upprätthållandet av förbättringsåtgärderna samt att ledningen presenterar en tydlig strategi.

7.2 Bidrag till företag och forskningen

Studien synliggör tidigare studerade processer för hantering av kunskap som personifiering och face-to-face processer. Dessa processer var viktiga mekanismer för företaget. Muntlig kommunikation är en viktig del i kunskapsöverföringen och bör inte underskattas som format. Det medför spontana interaktioner mellan kollegor som leder till utbyte av erfarenheter. Dessa processer har visats centrala för företagets framgång men bör kompletteras med mer formaliserade processer. Ett företag som är beroende av muntlig kommunikation riskerar att inte långsiktigt dra nytta av kunskapen. Kunskapen lagras då endast i individen och konsekvensen blir att den koncentreras till några få nyckelpersoner.

Att formulera tyst kunskap till ord är svårt, vilket tidigare forskning visat och studien bekräftat. Ett tydligt problem är att göra kunskap tillgänglig och användbar för alla. Att implementera rutiner är en process som tar tid och för att hitta ett lämpligt förfarande krävs det att de anställda blir motiverade. Studien visade att det kan vara svårt som anställd att se nyttan för det egna arbetet med nya rutiner för kunskapsöverföring. Därför är motivation och ett öppet och accepterande klimat viktigt. I ett företag där det finns auktoritära ledare måste dessa vara delaktiga i förbättringsåtgärderna och ha tydliga strategier för en effektiv kunskapsöverföring.

Denna studie kan användas som underlag för byggföretag i dess arbete med kunskapsöverföring. Den presenterar inga färdiga modeller eller specifika lösningar men utgör en insikt i de upplevelser och åsikter kring kunskapsöverföring som finns hos de anställda på en vanligt förekommande typ av företag. Arbetet belyser mönster som identifierats och några av de mest framträdande möjligheter och hinder företag kan tänkas stå inför gällande kunskapsöverföring. Studien bidrar till att bekräfta tidigare forskning och att nyansera den med nya insikter gällande kunskapsöverföring från ett projekt till ett annat. Studien bidrar även med ytterligare perspektiv då den utförts på en typ av företag som inte studerats i samma omfattning tidigare.

7.3 Förslag till vidare forskning

Vi anser att det vore intressant att se mer ingående på den faktiska nyttan av kunskapsöverföring genom att kvantifiera dessa funktioner i siffror och eventuellt sätta ett pris på kunskapsöverföringens inverkan. Det skulle ge en mer ingående bild över vilka resultat kunskapsöverförande processer ger. En sådan undersökning skulle eventuellt motivera personal till att arbeta mer med kunskapsöverföring. En annan intressant aspekt att studera hade varit könsfördelningens inverkan på graden av kunskapsöverföring i ett medelstort byggföretag. Det hade även varit lämpligt att utföra en observerande multipel fallstudie på flera företag i samma storleksordning och jämföra dessa för att undersöka eventuella mönster som återkommer.

8 Referenser

- Alvesson, M. (2003) Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management*, 28(1), 13–33.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. (3 uppl.). London: SAGE
- Argote, L., & Hora, M. (2017) Organizational Learning and Management of Technology. *Production and Operations Management Society*, 26(4), 579-590.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *www.idealibrary.com*, 82(1), 150-169.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Anumba, C. J., Egbu, C., & Carrillo, P.M. (2008). *Knowledge management in construction*. John Wiley & Sons (Blackwell Publishing Ltd).
<https://doi.org/10.1002/9780470759554>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (uppl 3) Stockholm: Liber.
- Byggföretagen. (2020). *Anställda i byggindustrin*.
<https://byggforetagen.se/statistik/anstallda-i-byggindustrin/>
- Byggföretagen. (2021a). *Totala bygginvesteringar*.
<https://byggforetagen.se/statistik/bygginvesteringar/>
- Byggföretagen. (2021b). *Antal företag i byggbranschen*.
<https://byggforetagen.se/statistik/branschens-struktur/>
- Cheng, M. (2009, 21 oktober-23 oktober). *Research on the knowledge transfer in construction projects* [Paper presentation]. IEEE 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Beijing; China; <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2009.5344268>
- Cherns, A. B., & Bryant, D. T. (1984). Studying the client's role in construction management. *Construction management and economics*, 2(2), 177-184.
- Dainty, A., Green, S., & Bagilhole, B. (2007). The construction employment context. *I People and culture in construction: Contexts and challenges* (ss 3-25). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/978023640913>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dossick, C. S., & Neff, G. (2011). Messy talk and clean technology: communication, problem-solving and collaboration using Building Information Modelling. *The Engineering Project Organization Journal*, 1(2), 83-93.
<https://doi.org/10.1080/21573727.2011.569929>
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction management & economics*, 20(7), 621-631.
<https://doi.org/10.1080/01446190210163543>

- Eisenhardt, K. E. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International journal of project management*, 31(3), 333-341. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.005>
- Gann, D., Salter, A., Dodgson, M., & Phillips, N. (2012). Inside the world of the project baron. *MIT Sloan management review*, 53(3), 63-71.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Thomas, T. J. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review, <https://hbr.org/>
- Ingemansson, M. (2012). *Att bygga förnyelse: hur byggbranschen förnyas*. [Forskningsrapport, Uppsala Universitet] <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:578163/FULLTEXT01.pdf>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Josephsson, P-E., & Saukkoriipi, L. (2005) *Slöseri byggprojekt. Behov av förändrat synsätt*. https://www.cmb-chalmers.se/wp-content/uploads/2015/10/sloseri_byggprojekt.pdf
- Kadefors, A. (1995). Institutions in building projects: implications for flexibility and change. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 395-408 [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00017-P](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00017-P)
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2001). From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Wiley InterScience*, 8(3), 137-154. <https://doi.org/10.1002/kpm.120>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3 uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Leal, C., Cunha, S., & Couto, I. (2017). Knowledge sharing at the construction sector—facilitators and inhibitors. *Procedia Computer Science*, 121, 998-1005. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.129>
- Löwstedt, M. (2017). *Hur sker förändring inom svensk byggbransch? En studie om initiativ, logiker, och roller* (Projekt-ID 12509). Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond. <https://vpp.sbuf.se/Public/Documents/ProjectDocuments/a2f22b15-e487-4dcc-a2ac-a3c24ff8612d/FinalReport/SBUF%2012509%20Hur%20sker%20förändring%20inom%20svensk%20byggbransch.pdf>

- Löwstedt, M., & Sandberg, R. (2020). Standardizing the free and independent professional. *Engineering, construction and architectural management*, 27(6), 1337-1355. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2018-0489>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The Knowledge-Creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162-171.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International journal of project management*, 31(1), 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>
- Polesie, P. (2013). The view of freedom and standardisation among managers in Swedish construction contractor projects. *International journal of project management*, 31(2), 299-306. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.010>
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ Intervju*. Malmö: Liber ekonomi.
- Saini, M., Arif, M., & Kulonda, D. J. (2019). Challenges to transferring and sharing of tacit knowledge within a construction supply chain. *Construction Innovation*, 19(1), 15-33. <https://doi.org/10.1108/CI-03-2018-0015>
- Samuelsson, P., Ekendahl, P., & Ekevärn, P. (2006). Strategic or operational perspectives on performance: what is prioritized in a large construction company?. *Measuring business excellence*, 10(1), 36-47. <https://doi.org/10.1108/13683040610652203>
- Sandberg, R., Löwstedt, M., & Räisänen, C. (2021). Working in a loosely coupled system: exploring practices and implications of coupling work on construction sites. *Construction Management and Economics*, 39(3), 212-226. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1849751>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2012). A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes. *Journal of Business Research*, 65(9), 1273-1282. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.043>
- Styhre, A., & Josephson, P. E. (2006). Revisiting site manager work: stuck in the middle?. *Construction management and economics*, 24(5), 521-528. <https://doi.org/10.1080/01446190600658743>
- Styhre, A. (2011). The overworked site manager: gendered ideologies in the construction industry. *Construction management and economics*, 29(9), 943-955. <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.588955>
- Styhre, A. (2012). Leadership as muddling through: Site managers in the construction industry. In *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. (ss 131-145). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.003.0007>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Wei, J., Zheng, W., & Zhang, M. (2011). Social capital and knowledge transfer: A multi-level analysis. *Human Relations*, 64(11), 1401-1423. <https://doi.org/10.1177%2F0018726711417025>

- Wen, Q., & Qiang, M. (2016). Coordination and knowledge sharing in construction project-based organization: a longitudinal structural equation model analysis. *Automation in Construction*, 72(3), 309-320.
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2016.06.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6. uppl) Sage.
- Zhang, P., & Ng, F. F. (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1326-1347.
<https://doi.org/10.1108/02635571211278956>

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Intervjuguide medarbetare

Formaliteter och inledning/förklaring till uppsatsen

- Kort information om oss, namn, utbildning.
- Information om arbetets syfte – att undersöka kunskapsöverföring.
- Anonymitet och etiskt övervägande
- Inspelning och användandet av materialet.
- Information om intervjuens utformning och uppmaning till ärlighet.

Uppvärmningsfrågor

- Hur länge har du arbetat som på ByggKommers?
- Hur ser ditt dagliga arbete ut och vad har du för uppgifter?
- Har du någon utbildning och vad har du arbetat med tidigare?
- Anser du dig själv vara en person som folk ställer frågor till?
- Vem vänder du dig till när du behöver svar på frågor?

Frågor om projekten

- Hur ser uppstarten av ett nytt projekt ut för dig i din yrkesroll?
- Vad gör du för att använda dina egna och andras erfarenheter och kunskap in i det nya projektet? Skulle du kunna nämna några exempel?
- Tar du del av muntlig och eller skriftliga lärdomar från tidigare projekt från kollegor vid starten av ett nytt projekt?
- Kan du berätta om ett tidigare projekt som du upplevde gick väldigt bra? Även hur du vidare den kunskapen till dina kollegor eller om du gjorde?
- Har du något exempel på projekt som gick mindre bra? Delade du dessa erfarenheter med dina kollegor och eventuellt hur?
- Hur ser avslutningen av ett projekt ut för dig i din yrkesroll?
- Hur utvärderas arbetet vid projektets slut?
- Hur får kollegor som inte deltog i just det projektet ta del av utvärderingen?
- Finns det något system eller verktyg på företaget som används för att samla in/dela/utbyta kunskap på?

Generell del om kunskapsöverföring på företaget

Kommande frågor är mer generella och inte knutna vid ett specifikt projekt.

Hinder

- Anser du att det är viktigt att föra vidare kunskap och lärdomar från ett projekt till ett annat? Varför tycker du (eller inte) att det är viktigt att sprida lärdom- och kunskap?
- Vem tror du skulle tjäna på att kunskapsöverföring prioriteras?
- Tror du att det finns någon som skulle tjäna på att kunskapen inte förs vidare?
- Upplever du att det finns några hinder för att kunskap ska kunna spridas mellan olika projekt på företaget?
- Anser du att du har tid att dokumentera/sprida kunskap och erfarenheter på företaget?

- Hur tror du att kunskapsdelning påverkas av att det nästan bara är män som arbetar på företaget?
- Hur tror du att eventuella språkbarriärer med underentreprenörer kan påverka möjligheten att fånga upp och föra vidare kunskap mellan projekt?
- Tror du att det finns en särskild byggkultur/mentalitet som kan påverka hur kunskaper och erfarenheter förs vidare? Påverkar det positivt eller negativt?

Möjligheter/förutsättningar

- Vad tror du skulle behövas för att förbättra kunskapsöverföringen i företaget?
- Vem anser du är ansvarig för att se till att kunskap sprids och tas tillvara på inom företaget?
- Hur tror du att ByggKommers, som medelstort byggföretag, står sig mot ett större byggföretag när det gäller att arbeta med kunskapsöverföring?

Avslutning

9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide HR

Formaliteter och inledning

- Kort information om oss, namn, utbildning.
- Information om arbetets syfte – att undersöka kunskapsöverföring.
- Anonymitet och etiskt övervägande
- Inspelning och användandet av materialet.
- Information om intervjuens utformning och uppmaning till ärlighet.

Uppvärmningsfrågor

- Hur länge har du arbetat som på ByggKommers?
- Hur ser ditt dagliga arbete ut och vad har du för uppgifter?
- Har du någon utbildning och vad har du arbetat med tidigare?

Frågor om din yrkesroll

- Hur integreras ditt arbete som HR med arbetet i projekten?
- Upplever du att ni brukar stöta på samma typ av problem i flera projekt?
- Hur utvärderas arbetet vid projektets slut?
- Vilken funktion har du på avslutningsmötena?
- Hur får kollegor som inte deltog i just det projektet ta del av utvärderingen?
- Finns det något system eller verktyg på företaget som används för att samla in/dela/utbyta kunskap på?

Frågor om företaget

- Hur ser arbetet med kunskapsöverföring ut idag?
- Anser du ni har en väl fungerande kunskapsöverföring inom företaget idag?
- Hur tror du att företagets expansion har påverkat kunskapsöverföringen mellan projekten?
- Vad var drivkraften till att arbeta med kunskapsöverföring?
 - Vems initiativ var det och vem är det idag som driver på arbetet?
- Vart i företaget tror du behovet av att arbeta med kunskapsöverföring är störst?
- Hur är inställningen till utvecklingsarbete av det här slaget?
- Tror du att det finns någon som upplever kunskapsöverförande arbete som negativt för sin arbetsroll?

Klyfta kontor/produktion

- Upplever du att det finns en avgränsning mellan de som jobbar i produktion och de som sitter på kontoret. Känner du igen det och hur tror du att det kan påverka hur kunskap förs mellan olika projekt?
- Vilken typ av rutiner tror du skulle behövas och hur kan man implementera kunskapsöverföring på företaget?
- Skulle du kort kunna förklara er organisationsstruktur. Hur tror du att (organisationsstrukturen) den påverkar kunskapsöverföringen?
- Vilka för- och nackdelar tror du att ByggKommers har gentemot större företag när det kommer till att kunna arbeta med kunskapsöverföring?

Hinder

- Upplever du att det finns några hinder för att kunskap ska kunna spridas mellan olika projekt på företaget?
- Anser du att det finns tillräckligt med tid för de anställda dokumentera/sprida kunskap och erfarenheter mellan projekten på företaget?
- Hur tror du att kunskapsdelningen påverkas av att det nästan bara är män som arbetar på företaget?
- Hur tror du att eventuella språkbarriärer med underentreprenörer kan påverka möjligheten att fånga upp och föra vidare kunskap mellan projekt?
- Tror du att det finns en särskild byggkultur/mentalitet som kan påverka hur kunskaper och erfarenheter förs vidare? Påverkar det positivt eller negativt?

Möjligheter/förutsättningar

- Vad tror du skulle behövas för att förbättra kunskapsöverföringen i företaget?

Avslutning

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
AVDELNINGEN FÖR CONSTRUCTION MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se



CHALMERS