HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Knowledge management och förvärvande av tyst kunskap

Att skapa förutsättningar och motivation

Anthony Dahl, Anton Laine

Enheten för företagsekonomi
Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management
Examensarbete i företagsekonomi, 30 hp, Termin 2023
Handledare: Ulrica Nylén

Sammanfattning

Vi rör oss mer och mer mot ett kunskapssamhälle. Kunskap är en av de viktigaste resurserna för företag och för samhället. Kunskap bidrar starkt till organisationers konkurrenskraft och samhällets utveckling genom innovation. Om kunskapen hanteras korrekt och ändamålsenligt för den med sig konkurrensfördelar. En fördelaktig kunskapshantering innebär att rätt kunskap fångas in, att den förmedlas till rätt person som använder den i syfte att förbättra organisatorisk och/eller individuell prestation. Primärt handlar kunskapsöverföring om att skapa värde genom att föra över kunskap från en individ till en annan.

Den här studien utgår från att kunskap har två dimensioner, en tyst och en explicit. Båda delarna kan innebära konkurrensfördelar men det är bara den tysta delen som innebär hållbara konkurrensfördelar. Detta medför att det finns väldigt mycket att vinna på en korrekt hantering av tyst kunskap. Till sin natur är dock den tysta kunskapen svårfångad och personlig, vilket för med sig betydande utmaningar. En av dessa utmaningar är att verkligen gå på djupet och förstå hela överföringsprocessen. När denna förståelse finns behöver man förstå vilka faktorer som påverkar olika delar av processen och vilken effekt de har. I en granskning av tidigare litteratur framkom att det finns relativt god förståelse för vilka faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap, medan det var mer bristfälligt vad gäller förvärvande av tyst kunskap.

Detta arbete har genomförts som en kvalitativ enfallsstudie på en kunskapsintensiv organisation. Studien undersökte anställdas upplevelser kring förvärvande av tyst kunskap. Semistrukturerade intervjuer har använts för att samla in det empiriska underlaget. Respondenterna var ingenjörer inom olika högteknologiska områden. Slutsatserna från studien har nåtts genom en tematisk analys.

Slutsatserna visar att flera av de faktorer som är tillämpbara vid delande av tyst kunskap även gäller vid förvärvande. Från resultatet av denna studie kunde vi konstatera att upplevelsen av de mer strukturella faktorerna: kultur, ledarskap, organisationens strategi, den fysiska och digitala omgivningen samt tidsaspekten påverkar förvärvandet av tyst kunskap. Samtidigt som upplevelsen av de mer individuella faktorerna: somatisk och kulturell kunskap, tillit, sociala nätverk, personlighetsdrag och upplevelsen av den som delar tyst kunskap påverkar förvärvandet av den. Flera av dessa faktorer bekräftades från tidigare forskning gällande delande, förvärvande och överförande av tyst kunskap. Unikt för denna studie var att fokus enbart låg på den part som förvärvar (söker och tar emot) tyst kunskap. Studien nådde också induktiva slutsatser kring faktorerna: personlighetsdrag, fysisk och digital omgivningen samt tidsbristens tvåsidiga effekt.

Förord

Först och främst vill vi säga stort tack till alla som bidragit och stöttat oss i detta arbete. Särskilt vill vi rikta oss till studiens respondenter som ställt upp och deltagit, ni är guld värda. Vi vill också tacka för ett gott samarbete med den organisation som varit delaktig. Ett stort tack riktas också till vår handledare Ulrica Nylén, som med feedback och konstruktiv kritik stöttat vår process. Ulrica har hjälpt oss att själva ifrågasätta olika antaganden i vårt arbete och fått oss att fundera ett extra varv, vilket har förhöjt kvaliteten på hela arbetet. Slutligen vill vi också säga tack till våra studiekamrater och vänner som framförallt under seminarier och slutopposition varit med, granskat och kommenterat detta arbete.

Handelshögskolan vid Umeå universitet, 2023-05-15

Anthony Dahl Anton Laine

Innehållsförteckning

1.0 Introduktion 1
1.1 Kunskap, konkurrensfördelar och knowledge management 1
1.2 Kunskapens natur och implikationer för knowledge management 2
1.3 Konkurrensfördelar och kunskapsöverföring 3
1.4 Faktorer som påverkar överförande av tyst kunskap 4
1.5 Forskningsgap 5
1.6 Frågeställning 5
1.7 Syfte 6
1.8 Avgränsningar 6
2.0 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter 7
2.1 Val av ämne 7
2.2 Förförståelse 7
2.3 Vetenskapligt synsätt 7
2.4 Angreppssätt 9
2.5 Litteraturundersökning 9
2.6 Källkritik 10
3.0 Teoretisk referensram 12
3.1 Knowledge management 12
3.2 Om kunskap 13
3.2.1 Kunskapens två dimensioner 13
3.2.2 Data, information och kunskap 14
3.2.3 Kunskap som objekt och kunskap som process 16
3.3 Kunskapsöverföring och skillnad mellan delande och överförande 17
3.3.1 Om kunskapsöverföring 17
3.3.2 Överföring av explicit kunskap vs. överföring av tyst kunskap 17
3.3.3 SECI-modellen 18
3.3.4 Kunskapsöverföring som kommunikationsfråga 19
3.3.5 Skillnaden på att dela och överföra tyst kunskap 20
3.4 Faktorer som påverkar överförande av tyst kunskap 21
3.4.1 Den kulturella faktorn och delande av tyst kunskap 22
3.4.2 Faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap 23
3.4.3 Motiverande faktorer som påverkar viljan att dela och överföra tyst kunskap 26
3.4.4 Faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap 29
3.4.5 Återkommande faktorer och deras koppling till förvärvandet 31

3.5 Sammanfattning 32
4.0 Praktisk metod 34
4.1 Forskningsdesign 34
4.1.1 Fallstudie 34
4.1.2 Presentation av fall 35
4.2 Metod för datainsamling 36
4.3 Urval 38
4.3.1 Urval av respondenter 38
4.3.2 Urvalets storlek 39
4.3.3 Tillvägagångssätt vid urval och intervjuer 40
4.4 Intervjuguide 41
4.5 Tillvägagångssätt vid intervjuer 42
4.6 Analysmetod 42
4.7 Forskningsetik 44
5.0 Empiri 46
5.1 Presentation av respondenter 46
5.2 Kultur, somatisk & kulturell kunskap 48
5.2.1 Branschen 48
5.2.2 Arbetsplatsen 49
5.3 Kultur och miljöfaktorer 50
5.4 Sociala band & tillit 53
5.5 Ledarskap 56
5.6 Första öppna frågan 57
5.7 Andra öppna frågan 58
5.8 Tid och problemets karaktär 60
5.9 Karriär, personlig & professionell utveckling 62
5.10 Om någon kommer och ber om hjälp 62
6.0 Analys 64
6.1 Strukturella faktorer 64
6.1.1 Kultur 64
6.1.2 Ledarskap 65
6.1.3 Organisationens strategi 66
6.1.4 Fysisk omgivning 67
6.1.5 Tid 68
6.2 Individuella faktorer 69
6.2.1 Somatisk och kulturell kunskap 69

6.2.2 Tillit 69
6.2.3 Sociala nätverk 69
6.2.4 Personlighetsdrag 70
6.2.5 Upplevelsen av den som delar 71
6.3 Kopplingar mellan teman 72
6.4 Överföringsprocessen 73
7.0 Slutsats 74
7.1 Slutsatser 74
7.1.1 Strukturella faktorer 74
7.1.2 Individuella faktorer 75
7.1.3 Överföringsprocessen och uppdaterad modell 76
7.2 Teoretiskt bidrag 76
7.3 Praktiska rekommendationer 77
7.4 Samhälleliga implikationer 78
7.5 Begränsningar och framtida forskning 79
8.0 Sanningskriterier 80
8.1 Trovärdighet 80
8.2 Överförbarhet 81
8.3 Pålitlighet 81
8.4 Bekräftbarhet 81
Referenslista 82
Appendix 1: Litteratursammanställning: skillnad mellan att dela och överföra kunskap 90
Appendix 2: Litteratursammanställning: faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap 91
Appendix 3: Litteratursammanställning: motivation och viljan att dela, överföra, ta emot och använda tyst kunskap, ... 92
Appendix 4: Litteratursammanställning: faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap, ... 93
Appendix 5: Utskick till potentiella respondenter 94
Appendix 6: Mail till utvalda respondenter 95
Appendix 7: Samtyckesblankett & information om personuppgiftshantering 96
Appendix 8: Intervjuguide 98
Appendix 9: Kodningsutdrag: Upplevelsen av den som delar. Under huvudtemat individuella faktorer. 102

Tabell och figurförteckning

Tabell 1: Systematisk litteraturgenomsökning 10
Tabell 2: Motsatspar associerade till tyst respektive explicit kunskap 13
Tabell 3: Sammanställning intervjuer 46

Figur 1: Kunskapens spektra, adapterad från Grant (2007, s. 177) 14
Figur 2: Kunskapshierarkin, adapterad från Bender & Fish (2000, s. 126) 15
Figur 3: Utdrag från kunskapshierarkin (figur 2) 18
Figur 4: Fyra typer av kunskapsomvandling, adapterad från Nonaka och Takeuchi (1995, s. 62) 19
Figur 5: Kunskapsöverföring som kommunikationsfråga 20
Figur 6: Personifiering inom överförande av kunskap, adapterad från Tangaraja et al. (2016, s. 655) 21
Figur 7: Konceptuell modell, kunskapsöverföring och faktorer som påverkar 33
Figur 8: De översta temanivåerna och deras koppling till forskningsfrågan 64
Figur 9: Uppdaterad modell av kunskapsöverföringsprocessen 76

1.0 Introduktion

Detta kapitel börjar med att presentera motiven bakom studien genom att redogöra för konkurrensfördelar och knowledge management, följt av kunskapens natur. Därefter presenteras konkurrensfördelar i förhållande till överförande av tyst kunskap och några av de faktorer som påverkar överförandet av tyst kunskap. Kapitlet avslutas med att presentera forskningsgapet, frågeställningen, syftet med studien och de avgränsningarna som studien förhåller sig till.

1.1 Kunskap, konkurrensfördelar och knowledge management

I dagens företagsklimat blir kunskap allt viktigare. Generellt sett är det en av de viktigaste resurserna för företag (Liyanage et al., 2009). Kunskap är också en av de faktorer som bidrar mest till företags konkurrenskraft (Alavi & Leidner 2001; Lam, 2000; Thomas & Gupta, 2021; Torres et al., 2018). Tzortzaki och Mihiotis (2014, s. 29) menar till och med att materiella resurser och kapital tillhör industrialiseringens, "gamla tidens" drivkrafter och att kunskap är den nya tidens. Att utveckla sin kunskap är att utveckla sin konkurrenskraft och om kunskapen kan ges en ändamålsenlig och korrekt applicering kan den medföra tillfälliga eller till och med bestående konkurrensfördelar (Rehman et al., 2021, s. 1723). En bestående konkurrensfördel är en, för företaget, intern resurs eller förmåga som är värdefull, ovanlig, omöjlig eller väldigt svår (för konkurrenter) att imitera, samt har stöd av organisationen (Barney & Clark, 2007, s. 67). Om en konkurrensfördel inte är ovanlig eller mycket svår att imitera är det endast en tillfällig konkurrensfördel (Barney & Clark, 2007, s. 70). Det som gör att kunskap driver lönsamhet och leder till alla de här fördelarna är framförallt att kunskap, både direkt och indirekt, bidrar till utveckling och innovation (Kucharska, 2022, s. 869). Ett företags produktivitet beror helt och hållet på förmågan att skapa ny kunskap och ta smarta beslut (Tzortzaki & Mihiotis, 2014, s. 29). Men det handlar inte bara om att skapa ny kunskap, det handlar också om att ta vara på det som finns. Lewis E. Platt, (VD för Hewlett-Packard 1992-1999) tillskrivs de bevingade orden: *"If HP knew what HP knows, we would be three times as productive"* (u.å, refererad i Gurteen u.å.). Citatet visar att det i allra högsta grad handlar om att ta vara på den kunskap som döljer sig och att "*veta det man vet"*.

Som nämnts i stycket ovan krävs det stöd av organisationen för att något ska vara en tillfällig eller bestående konkurrensfördel. Det här innebär inte bara att kunskapen måste vara kontextspecifik och rätt anpassad för organisationen, utan det betyder också att den kontinuerligt måste stöttas och spridas i organisationen. Med andra ord krävs det att företag har en struktur, olika system, processer och metoder för att hantera kunskap, utveckla den och få den applicerad på ett sätt som skapar värde. Det är just detta som *"knowledge management"* syftar till, att fånga upp *rätt* kunskap, förmedla den till *rätt* användare och få den att förbättra organisatorisk och/eller individuell prestation (Jennex et al., 2009, s. 174). Knowledge management handlar om att hantera kunskap, men vilket synsätt och vilka strategier som tas till beror på vilken syn och vilket perspektiv som tillämpas på kunskap (Corrêa et al., 2022, s. 92-93; Liyanage et al., 2009, s. 122). Därför är det viktigt att gå igenom vilket perspektiv och synsätt som har tillämpats på denna studie härnäst.

1.2 Kunskapens natur och implikationer för knowledge management

Kunskap är fundamentalt, men det finns också en mängd olika definitioner, synsätt och uppfattningar om vad kunskap egentligen är. Frågan om kunskapens natur har sysselsatt filosofer långt tillbaka, åtminstone sedan antikens Grekland och Platons tid (Grant & Grant, 2008, s. 572). Inom forskningen på knowledge management råder dock en högre nivå av konsensus då kunskap oftast beskrivs som *"tacit"* (tyst), *"explicit"* (explicit) eller någonstans däremellan (Elkhidir, 2022; Grant, 2007; Nonaka & von Krogh, 2009). Att se kunskap som tyst eller explicit innebär att man klassificerar den beroende på hur lätt eller svår den är att uttrycka. Tyst kunskap kretsar kring personliga element som sinnen, motorik, tumregler och erfarenheter, vilket innebär att den är svårare att sätta ord på och uttrycka (Nonaka & von Krogh, 2009, s. 635). Explicit kunskap kan beskrivas som en motsats till tyst kunskap då den är lätt att uttrycka, det är okomplicerat att överföra den till ord, samt att det är betydligt enklare att få en uppfattning om den (Lubit, 2001, s. 166). Den tysta kunskapens abstrakta natur innebär en enorm utmaning i knowledge management, eftersom man på något sätt måste ta reda på hur det som inte går att uttala och sätta ord på kan hanteras, delas och överföras. Ett praktiskt exempel på en skicklighet som är starkt förknippad med tyst kunskap är *hur* individer förhandlar på ett framgångsrikt sätt. Förhandlingsprocessen i sig är inte alltför komplex, den följer oftast ett tydligt uttalat förlopp och en agenda som enkelt kan överföras i ord. Detta är *explicit kunskap.* När förhandlingen ska genomföras krävs det dock bakomliggande taktiker, ett byggande av förtroende och en avläsning av motparten. Sådant är kontextuellt och situationsbaserat, det kräver erfarenhet och framförallt är det svårt att enkelt uttrycka, förklara och överföra i ord. Detta är *tyst kunskap.*

Något som det råder delade meningar om är huruvida kunskap ska ses som ett spektrum mellan tyst och explicit eller om kunskap är antingen tyst eller explicit. Elkhidir et al. (2022, s. 2) beskriver det som ett antingen-eller förhållande. Medan Grant (2007, 173, 175-176) menar att det här synsättet i grund och botten handlar om en felaktig tolkning av Polanyi som 1958 myntade begreppet *"tacit knowledge"* (tyst kunskap). Den här tysta dimensionen av kunskap beskrivs av Polanyi med orden *"We can know more than we can tell"* (Polanyi, 1983, s. 4). Vidare beskriver Polanyi (1969, 1983) att all kunskap har personliga och tysta element. Han menade alltså att kunskapen är tätt sammanflätad med sin bärare och att den därmed aldrig kan bli helt explicit. Vår mening är att kunskap bör ses som ett spektrum mellan tyst och explicit samt att det är en förenkling av verkligheten att se det som antingen eller. Kunskap-som-ett-spektrum-perspektivet innebär alltså att kunskap aldrig kan bli helt explicit och det därför inte är tillräckligt att samla in information och dela den i olika datasystem (Grant, 2007, s. 179). Detta leder till en betydande utmaning för fältet knowledge management då det, som Grant och Qureshi (2006, s. 4) påvisar, kräver att såväl avsändare som mottagare och det större sociala sammanhanget måste beaktas för att kunskapsöverföring ens ska vara möjlig. Grant och Qureshi (2006, s. 4) menar att detta är fundamentalt och absolut nödvändigt för att designa framtidens knowledge management-system. Nu när den tysta kunskapen har fått sig en presentation, är det dags att gå över till hur detta relaterar till bestående konkurrensfördelar.

1.3 Konkurrensfördelar och kunskapsöverföring

Även om den tysta kunskapens natur innebär en mängd utmaningar är det också i den tysta dimensionen som det finns störst potential att utveckla hållbara konkurrensfördelar och konkurrenskraft. Enligt Lubit (2001, s. 176) tillför kapital, patent och mer explicit kunskap endast tillfälliga konkurrensfördelar medan tyst kunskap och system för att effektivt hantera den bildar hållbara konkurrensfördelar över tid. Ujwary-Gil (2017, s. 375) betonar att den tysta kunskapens kontextualitet, immaterialitet, svårimiterbarhet och dynamiska natur gör den mycket svår att imitera och därmed till en mer hållbar konkurrensfördel. Däremot kan det faktum att tyst kunskap är personbunden medföra problem när anställda lämnar en organisation. Om de tar med sig kunskapen när de går försvinner den från organisationen, tillsammans med konkurrensfördelen den innebar. Lee et al. (2014, s. 382) sätter ord på det här fenomenet med begreppet *"knowledge drain"* (kunskapsflykt). Det här är ett växande problem eftersom många nu är mindre bundna till den organisationen de arbetar för (Guan et al., 2017, s. 380). Den negativa effekten av kunskapsflykt kan dubbleras om arbetstagaren går över till en annan arbetsgivare (Lee et al., 2014, s. 382-383). Effekten av den förlorade kunskapen och effekten av att en konkurrent får tillgång till denna kan medföra förödande konsekvenser (Lee et al., 2014, s. 383). Risken för kunskapsflykt innebär dock inte att personalomsättningen måste minimeras. Till exempel kom Siebert och Zubanov (2009, s. 312) fram till att en personalomsättning på 15% per år utifrån ett kostnadsperspektiv var optimalt för organisationen de studerade. Detta styrker att det är acceptabelt och även fördelaktigt med en viss personalomsättning. Lösningen till att behålla tyst kunskap och minimera kunskapsflykt är därmed inte att helt ta bort personalomsättningen. Istället är det knowledge management och framförallt kunskapsöverföring som bör stå i fokus (Trugman-Nikol, 2011, s. 59-60). Genom effektiva metoder för kunskapsöverföring kan chefer, ledare och beslutsfattare se till att kunskapen finns hos flera individer och att den därmed blir kvar och inte försvinner när någon lämnar.

Kunskapsöverföring är fundamentalt för att kunskap ska behållas i företaget, det är därför grunden för att tyst kunskap ska kunna betraktas som en hållbar konkurrensfördel. Osvalder (2015, s. 23-24) diskuterar kunskapsöverförande och konstaterar att det krävs en individuell mental handling - lärande - för att kunskap ska tas tillvara och överföras. Det här öppnar för ännu en dimension i själva kunskapsöverförandet där det väcker flertalet frågor som behöver beaktas. Framförallt innebär det att kunskapsöverförande skapar ett förhållande där en part lär ut (delar kunskap) och där den andre parten lär sig (förvärvar och anpassar kunskap), först om denna process är lyckad kan man enligt Liyanage et al. (2009, s. 122) säga att kunskapen har överförts. Det här perspektivet på kunskapsöverföringsprocessen är utgångspunkten för denna studie. Generellt är dock skillnaden mellan delande och överförande alltför diffus och otydlig i litteraturen. Det blir inte bättre av att båda begreppen ofta används mer eller mindre synonymt (Tangaraja., 2016, s. 654). Begreppsförvirringen gör det mycket svårt att förstå i vilken utsträckning olika studier beaktar de olika parterna i överförandet. Det här har också noterats av Jonsson, (2012, s. 30-31); Tangaraja et al. (2016); Thomas och Gupta (2021, s. 1034). För forskningen finns det ett stort behov att tydligare definiera dessa begrepp och vad de innebär.

1.4 Faktorer som påverkar överförande av tyst kunskap

Överförande av tyst kunskap påverkas framförallt av kunskapens natur. Som tidigare nämnts är skillnaden mellan tyst och explicit kunskap bland annat att den tysta är svårare att uttala, kodifiera och imitera medan den explicita är enklare att uttala, kodifiera och imitera (Johannessen, 2022). När detta beaktas är det tydligt att tyst kunskap kräver ett högre engagemang för att överföras. Ett rimligt antagande är därför att barriärerna är högre för överförande av tyst kunskap då processen kräver mer. För att tyst kunskap ska kunna delas, överföras och förvärvas måste individen vara engagerad i processen. Detta kräver att denne har förutsättningarna och är motiverad vilket avgörs av en mängd olika faktorer. I detta arbete delas dessa faktorer in i två kategorier, strukturella och individuella.

Strukturella faktorer är de som är utomstående från individen och finns i omgivningen. Organisationer har möjligheten att direkt påverka de här faktorerna som oftast är mer praktiskt synbara och handlar om individens miljö och omgivning. Ett exempel på en strukturell faktor som är viktig för överförande av tyst kunskap är organisationskultur (Borges et al., 2019; Castellani et al., 2019; Pérez et al., 2004; Suppiah & Sandhu, 2011; Yu, 2014). Dessa forskare har konstaterat att vissa kulturer främjar delande och överförande av tyst kunskap. Till exempel är en kultur som uppmuntrar till samarbete positivt för delande av tyst kunskap. En annan strukturell faktor är tid för reflektion, vilket Pope et al. (2003) lyfte som kritiskt för delande och förvärvande av tyst kunskap. Utan tid för reflektion är det svårt för mottagaren att ta emot tyst kunskap. Ledarskap är en annan faktor som enligt Shao et al. (2017) påverkar delande av tyst kunskap. De konstaterade att ett karismatiskt ledarskap ledde till ett bättre arbetsklimat, vilket i sin tur ökade delandet av tyst kunskap. Ledarskap är inte enbart strukturellt utan påverkar också på ett individuellt plan. I huvudsak ses det dock som något strukturellt i individens omgivning. Två strukturella faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap är belöningssystem och organisationens strategi gentemot överförande (Joia & Lemos, 2010). En strukturell faktor som påverkar förvärvande är teknologiska hjälpmedel (Boyce et al., 2008). Ett exempel på en faktor som kan motivera individen att dela tyst kunskap är den status och uppskattning som avsändaren kan få av att dela tyst kunskap (Park et al., 2017).

Till skillnad från strukturella faktorer handlar de individuella om vad som utgår från individen och på ett personligt plan påverkar dennes delande, överförande och förvärvande av tyst kunskap. Organisationer kan inte kontrollera de individuella faktorerna i samma utsträckning som de strukturella. Det inflytande organisationen kan ha är ofta mer indirekt. Genom att till exempel fokusera på att bygga förtroende kan organisationen främja tillit (Sarvestani et al., 2022) vilket också är en återkommande individuell faktor som konstaterats påverka delande och överförande av tyst kunskap (Holste & Fields, 2010; Joia & Lemos, 2010; Li et al., 2019; Okoroafor, 2014). Tillit uppstår mellan individer och det är en grund för överföringsprocessen. Om tilliten mellan parterna är bristfällig minskar volymen och kvaliteten i överförandet. Ett exempel på vad som kan motivera en individ till att förvärva tyst kunskap är en avsändare som upplevs motiverad att dela tyst kunskap (Takpuie & Tanner, 2016). Två andra individuella faktorer är nätverk (Joia och Lemos, 2010) och sociala band (Jiang et al., 2020; Zhang et al., 2015). Även dessa faktorer har ett stort inflytande på delande, överförande och förvärvande av tyst kunskap genom att de avgör vilken kunskap individen kan nå genom

sitt nätverk. Eftersom tyst kunskap är mer personbunden är nätverk och sociala band av extra stor vikt. Det här är tre av de viktigaste individuella faktorerna.

Överförande av tyst kunskap är extra relevant att studera inom kunskapsintensiva företag då de helt och hållet bygger på kunskap som främsta tillgång (Castellani et al., 2019, s. 126). Alvesson (2000, s. 1101) beskriver kunskapsintensiva företag som företag med produktion av högkvalitativa tjänster eller produkter. Större delen av arbetet ska också vara av intellektuell karaktär, med tankemässigt krävande arbetsuppgifter och deras huvudverksamhet ska bedrivas av välutbildade och högt kvalificerade anställda. Alvesson (2000, s. 1101) ger några konkreta förslag som exemplifierar kunskapsintensiva företag och grupper, dessa är: forsknings- och utvecklingsarbete, ingenjörer, redovisning, juridik och högteknologiska bolag. Denna studie genomförs därför i ett kunskapsintensivt företag.

1.5 Forskningsgap

Det finns flera studier som undersökt faktorer som påverkar delande av tyst kunskap (Holste & Fields, 2010; Obrenovic et al., 2020; Shao et al., 2017; Zhang et al., 2015). En del studier har undersökt det i perspektivet att överföra tyst kunskap (Joia & Lemos, 2010; Li et al, 2019; Okoroafor, 2014; Takpuie & Tanner, 2016). Den rådande begreppsförvirringen gör det dock svårt att se exakt vad de olika studierna syftar till, om det är faktorer som påverkar överförande, delande, förvärvande eller något annat kopplat till överförandeprocessen. Det är väldigt få studier som direkt och uttalat undersöker faktorer som påverkar individer att förvärva tyst kunskap. Det här innebär att även om det finns mycket forskning om faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap är det i stort sett okänt vilka faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap. Troligen finns också ett flertal hittills okända faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap. Forskningsgapet ligger framförallt i att utreda vilka faktorer som påverkar den förvärvande parten i överförandet av tyst kunskap. Detta är av stor betydelse för att komplettera tidigare forskning och tillsammans med denna generera en mer helhetlig bild av överföringsprocessen.

De faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap antas i detta arbete vara av antingen strukturell eller individuell karaktär. Medan den första handlar mer om omgivningen handlar den andra mer om individen. Det här är intressant då strukturella och individuella faktorer kan förväntas påverka på olika sätt och för att de strukturella är enklare att kontrollera. De här faktorerna påverkar inte individen direkt, vad de påverkar är individens förutsättningar och motivation till att medverka i processen. Det räcker inte att individen har antingen motivation eller förutsättningar, bägge måste finnas för ett effektivt överförande. Forskningsgapet ligger inte enbart i att kartlägga och att ta reda på vilka individuella och strukturella faktorer som påverkar individens förutsättningar och motivation att förvärva tyst kunskap. Det handlar också om att ta reda på *hur* de påverkar och *hur* de främjar eller hämmar individens förutsättningar och motivation att förvärva tyst kunskap.

1.6 Frågeställning

Hur påverkar individuella och strukturella faktorer individens motivation och förutsättningar till att förvärva tyst kunskap?

1.7 Syfte

Vad som påverkar individer till att förvärva tyst kunskap är av lika stor vikt som vad som påverkar individen till att dela tyst kunskap. Studiens huvudsyfte är därför att belysa den roll som mottagande part spelar i överföringsprocessen. Genom att beakta individens motivation och förutsättningar till att förvärva tyst kunskap kommer en mer helhetlig, rättvisande och korrekt bild av överföringsprocessen kunna genereras.

För att kunna undersöka hur olika strukturella och individuella faktorer påverkar förvärvande av tyst kunskap måste faktorerna först identifieras. Att undersöka vilka dessa faktorer blir därför ett delsyfte. Ett annat delsyfte är att för forskningen sära på begreppen "kunskapsdelande" och "kunskapsöverförande" av tyst kunskap samt att förtydliga överföringen som en två- eller flerpartsprocess där den ena parten delar kunskap och andra parten förvärvar, anpassar och applicerar kunskap. Detta är av betydelse eftersom "kunskapsdelande" antyder att enbart den ena partens perspektiv beaktas medan överförande "klumpar ihop" bägge parterna.

Praktiskt syftar studien till att låta chefer, ledare och beslutsfattare veta vilka strukturella, utomstående, faktorer som är nödvändiga i individens omgivning för att överföring av tyst kunskap ska vara möjlig. Studien ska även ge chefer, ledare och beslutsfattare insikt i vad som påverkar individens motivation till att förvärva (söka och ta emot) tyst kunskap. Detta kommer vara till hjälp för att främja en omgivning, en miljö och ett klimat där överföringen av tyst kunskap inte bara effektiviseras utan blir en del av organisationens vardag.

1.8 Avgränsningar

Som titeln antyder är denna studie avgränsad till tyst kunskap. Detta är kunskap med mestadels tysta element. Med andra ord handlar det om all kunskap som inte är tydlig eller direkt utsägbar. Kunskapen ska vara svår att sätta ord på, krånglig att själv identifiera och uppmärksamma. Studien avgränsas också till att handla om kunskap och inte information eller data, eftersom de sistnämnda inte skapar kunskap i sig förrän den tagits emot och anpassats av mottagaren.

Kunskapsöverföring kan behandlas som en kommunikationsfråga mellan parter. Hur kommunikationen mellan parterna ser ut och fungerar är inte föremål för denna studie. Denna studie ämnar också försöka isolera effekten från olika faktorer på den individ som förvärvar tyst kunskap.

Studien avgränsar sig även till en kunskapsintensiv organisation, vars anställda till stor del är ingenjörer och experter. Denna avgränsning görs för att förstå fallet för studien ännu bättre, snarare än att kolla på flera fall samtidigt. Organisationen är global och verksam inom teknikseKtorn och till följd av detta hoppas denna studie kunna uttala sig om svenska kunskapsintensiva företaget som till stor del består av ingenjörer. Studien avgränsas vidare till att studera den enskilda individen. Ledningens perspektiv kommer inte diskuteras i denna studie, endast för de praktiska implikationerna.

2.0 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Det andra kapitlet har för avsikt att presentera motiven bakom valet av ämnet och vår förförståelse. Därefter presenteras vår syn på kunskap, värderingar och verkligheten följt av ett avsnitt gällande studiens angreppssätt. Detta följs av ett avsnitt om studiens genomsökning av tidigare litteratur och slutligen ett avsnitt om källkritik mot de källor studien använt sig av.

2.1 Val av ämne

Det är många olika delar som har inspirerat oss till att studera tyst kunskap, överförandet av den och vad det faktiskt är som möjliggör ett korrekt och effektivt kunskapsöverförande. Ett citat från John Naisbitt (1982) kan ses som en av de inledande faktorerna: *"We are drowning in information but starved for knowledge"* - detta belyser att information inte är tillräckligt, det är kunskap som behövs, framförallt i dagens informationssamhälle där allting lagras och sparas i olika system och arkiv. Inte minst har detta betydelse för att utveckla framtidens knowledge management. En annan anledning till ämnesvalet är kunskapens fundamentala betydelse för att organisationer ska klara sin dagliga drift, driva innovation och skapa bestående konkurrensfördelar. Ämnet är också av stor relevans för vårt kommande arbetsliv, då det har en stark koppling till företagsekonomi mer allmänt och framförallt mot management och strategi. Slutligen var det också den filosofiska aspekten som också ledde till en växande nyfikenhet gentemot ämnesvalet. Det abstrakta i ämnet är både intressant och utmanande, någonstans handlar det ändå om att svara på frågan "vad är kunskap?".

2.2 Förförståelse

Management är en stor del av vår utbildning inom Civilekonomprogrammet med Service Management inriktningen, samtidigt har båda valt att fördjupa sig inom management på våra kurser på avancerad nivå. Knowledge management är ett ämne som vi inte hunnit fördjupa oss inom allt för mycket, men som känts relevant och intressant när vi stött på ämnet under utbildningen. Under kurserna på avancerad nivå har vi tagit del av koncept som collective competence och organizational learning, vilket intresserade oss extra. Under det fjärde och sista momentet på kursen "Managerial Perspectives on Strategy, People, Projects and Processes D" vid Umeå universitet arbetade vi som konsulter mot olika mindre bolag i Umeå för att lösa olika strategi-relaterade problem. Ena gruppen kom då in på ett problem relaterat till personalomsättning och hur företaget kan behålla sin personal. I de fall detta inte är möjligt blir fokus istället att försöka behålla den kunskap personalen besitter i så stor utsträckning som möjligt, alltså "knowledge retention" istället för "employee retention". Den andra gruppen kom mer in på frågor om företagskultur och hur kulturen påverkar individen och gör denne motiverad.

2.3 Vetenskapligt synsätt

Kaushik och Walsh (2019, s. 1) förklarar att ett forskningsparadigm har flera beståndsdelar, dessa är olika axiologiska-, ontologiska- och epistemologiska antaganden, samt metodik och retorik. Enligt Kaushik och Walsh (2019, s. 1) handlar axiologi om den roll som värderingar och moral har inom forskningen. Nasution (2018, s. 1) förklarar att ontologi inte endast påverkar valet av metod, utan även andra fundamentala faktorer. Det påverkar innebörden av forskningen, samtidigt som hela forskningsfältet inom det

specifika ämnet påverkas av det ontologiska synsättet som appliceras av forskarna. Nasution (2018, s. 1) förklarar vidare att ontologiska antaganden är väldigt filosofiska då de syftar till att beskriva den verklighet som omger oss. Epistemologi handlar om hur forskaren ser på kunskap och hur forskning syftar till att hämta kunskap från verkligheten (Kaushik & Walsh, 2019, s. 1).

För att kunna ta ställning till alla antaganden och synsätt behövs en förklaring av de två huvudsakliga paradigmen, positivism och interpretivism. Enligt Weber (2004, s. V-VI) är det ontologiska antagandet inom positivismen att forskaren kan ställa sig från verkligheten som observeras, samtidigt som de epistemologiska antagandena är att kunskap är någonting objektivt och att det bara finns en verklighet. I en slags motsats till positivismen finns interpretivismen, som tar det ontologiska antagandet att individen som studerar verkligheten inte kan ställa sig helt skild från den (Weber, 2004, s. V-VI). Interpretivismen ser även verkligheten som mer subjektiv och tar det epistemologiska antagandet om att kunskap är ett socialt konstruerat fenomen.

Ur en axiologisk synvinkel ställer vi oss närmare påståenden om att individen som ska studera verkligheten inte kan ställa sig helt frånskilt från den, alltså tillämpas ett mer interpretivistiskt synsätt. Det ontologiska antagande som appliceras här är att verkligheten är mer av ett socialt konstruerat fenomen. Alla människor bildar en egen uppfattning om den värld i vilken vi lever och kommunicerar. Med detta sagt och även om individens upplevelse och uppfattning är i centrum finns det också sådant som är mer allmängiltigt och som alla bör förhålla sig till. Studien tar ett epistemologiskt antagande om att kunskap är väldigt subjektivt och att kunskap är mer av ett socialt konstruerat system. Även om en del komponenter är av en mer objektiv karaktär och existerar separat från individers uppfattning. Studiens epistemologiska antaganden hör även ihop med ställningstagandet om att det alltid finns "tysta" element inom kunskapen, även om den längst ut i spektrat är väldigt explicit och objektiv. Då studien syftar till att studera kunskap är epistemologiska antaganden av extra stor vikt. Däremot är vår syn att kunskapen kan vara både väldigt subjektiv och väldigt objektiv. Detta går hand i hand med antagandet om att kunskap inte blir "tyst" enbart för att en enskild individ har svårigheter att uttrycka den kunskapen i ord, fast övriga individer inte finner denna kunskap särskilt svår att omvandla till ord. I dessa fall rör det sig om kunskap som är väldigt explicit och objektiv. Därför är det synsätt som denna studie applicerar betydligt mer interpretivistiskt än positivistiskt, även om det finns vissa inslag av ett positivistiskt synsätt i vissa frågor, som synen på tyst och explicit kunskap. I linje med detta hävdar Johannessen (2022, s. 2):

> "*Tacit knowledge is difficult to codify. It is therefore not exact in the sense that it can be quantified, measured or tested. On the other hand, tacit knowledge may be verified in action. In its consequences, tacit knowledge is thus objective since it can be tested by verifying it in practice [...]. Tacit knowledge is objective, in the sense that it is objective in its consequences.*"

Detta påstående visar hur vi ser på kunskap. Även om tyst kunskap kan vara svår att uppfatta är den möjlig att se utifrån dess följder. Den tysta dimensionen är svårfångad men en reell och verklig del av kunskapens natur. Genom att studera tillämpandet av kunskap är det möjligt att se följderna av kunskapens tysta dimension.

2.4 Angreppssätt

Det finns två primära angreppssätt, det ena är deduktivt och det andra är induktivt. Gale et al. (2013, s. 3) förklarar att deduktiv forskning bygger på tidigare studier inom valt område. Thomas (2006, s. 238) förklarar att ett deduktivt förhållningssätt också syftar till att testa dessa tidigare hypoteser, teorier och antaganden. Induktiv forskning innebär att slutsatser dras direkt från det insamlade materialet, istället för att förlita sig på tidigare forskning och idéer (Thomas, 2006, s. 239). Thomas (2006, s. 238) förklarar även att många studier har ett slags mellanting mellan ett induktivt och deduktivt förhållningssätt. De både testar gamla antaganden, teorier och hypoteser, samtidigt som forskaren letar efter element att bygga ny teori av.

Denna studie ämnar undersöka hur faktorer som påverkar överförande och delande av tyst kunskap mellan individer även påverkar den part som förvärvar tyst kunskap. De faktorer som kommer att testas har redan undersökts i sammanhanget av att dela och/eller överföra. Detta är studiens deduktiva element. Men, majoriteten av faktorerna kommer testas i ett nytt sammanhang där det i nuläget finns väldigt lite forskning. Resultatet kan därför komma att innehålla helt andra faktorer än de som undersöks. Detta är studiens induktiva element. Angreppssättet är alltså övervägande deduktivt, även om det kan komma betydande induktiva inslag. Rent praktiskt är studiens fundament en genomgång och sammanställning av tidigare forskning (deduktivt). Sedan bedöms vilka faktorer som kan tänkas vara viktigast och mest relevanta att testa för förvärvande. De genererade insikterna och de identifierade faktorerna kommer leda till framtagandet av en intervjuguide som kommer användas i studien.

2.5 Litteraturundersökning

Denna studie bygger framförallt på vetenskapliga artiklar och böcker, samt annan vetenskaplig dokumentation i form av olika rapporter och definitioner från två olika vetenskapliga encyklopedier. Litteraturen har både använts för att skapa en mer övergripande förståelse för vissa ämnen, medan en mer systematisk genomsökning av vetenskapliga artiklar har genomförts på andra områden. Litteraturen har både hämtats direkt i ett fysiskt format från Umeå universitetsbibliotek, men primärt från Umeå universitetsbiblioteks databas. Den databas som främst använts för att söka efter relevant litteratur inom området var “EBSCO Academic search premier” då det är en väletablerad databas som ger möjlighet att filtrera på olika sökkriterier. De kriterier som tillämpats vid litteratursökningen är: “peer reviewed” artiklar, “Apply related words”, “Apply equivalent subjects”, “Document type - articles”. Ett kriterium som valdes bort är: “Also search within the full text of the articles”. Detta alternativ valdes bort för att generera mer relevanta sökresultat och ge artiklar som utgår från dessa ämnen och inte artiklar där dessa ord endast nämnts en eller två gånger. Kriterier för sökningstypen var “Find all my search terms”, eftersom detta endast genererar söksvar med artiklar innehållandes samtliga sökord i de fall då sökningen var mer än ett ord. Innan den mer systematiska genomsökningen startades var Umeå universitetsbiblioteks databas också en viktig sökväg. Denna databas var den primära vid genomsökandet av litteratur till introduktion och metodavsnitt, då syftet har varit att få en mer övergripande syn på ämnet och relevant litteratur. Antalet träffar på respektive ämne som genomsökts i den systematiska sökningen presenteras i tabell 1 nedan.

“Knowledge management”, “tacit knowledge”, “knowledge transfer” och “tacit knowledge sharing OR tacit knowledge transfer AND culture” har inte genomsökts grundligt, utan här har endast viss information hämtats för att få en mer övergripande introduktion och inblick till respektive ämne. “Tacit knowledge AND motivation”, “tacit knowledge sharing” och “tacit knowledge transfer” har genomsökts relativt grundligt, även om inte samtliga artiklar inom respektive område genomsökts. Thomas och Gupta (2021) var inledande till stor hjälp för att identifiera relevanta artiklar inom “tacit knowledge sharing” och “tacit knowledge transfer” skrivna mellan år 2000-2020. Vid sökandet på “tacit knowledge AND motivation” genomsöktes de 100 första artiklarna mer noggrant, dock sjönk artiklarnas relevans markant redan vid den 50:e artikeln. Resterande fyra sökord: “tacit knowledge acquisition”, “tacit knowledge AND willingness”, “tacit knowledge AND willingness AND transfer” och “tacit knowledge AND willingness AND receive” har genomsökt grundligt. Flertalet av de artiklar som identifierats med hjälp av samtliga sökord blev exkluderade trots att de uppfyllde alla sökkriterier. Anledningen till detta var att de saknar relevans för denna studie och för att de utvalda sökorden inte behandlades som ett primärt ämne. Då inget förvalt språkfilter applicerades kom också en del artiklar som varken var på engelska eller svenska med. Dessa var av naturliga skäl tvungna att sorteras bort. Att inte filtrera direkt var ett medvetet val då målet också var att se hur mycket forskning det finns inom valt område, oavsett språket på studien. Ett fåtal artiklar blev också exkluderade på grund av att de var publicerade i journaler med sämre rykte och lägre trovärdighet, vilken berodde av en tveksam process för granskningen av artiklar.

Sökord	Antal träffar	Nivå av genomsökning
knowledge management	121 895	Generell
tacit knowledge	28 057	Generell
knowledge transfer	25 226	Generell
tacit knowledge AND motivation	534	Relativt grundligt
tacit knowledge sharing OR tacit knowledge transfer AND culture	405	Generell
tacit knowledge sharing	251	Relativt grundlig
tacit knowledge transfer	217	Relativt grundlig
tacit knowledge acquisition	99	Grundlig
tacit knowledge AND willingness	91	Grundlig
tacit knowledge AND willingness AND transfer	8	Grundlig
tacit knowledge AND willingness AND receive	3	Grundlig

Tabell 1: Systematisk litteraturgenomsökning

2.6 Källkritik

Enligt Thurén och Werner (2019, s. 10, 12) finns det fyra kriterier för att bedöma en källas äkthet och trovärdighet, dessa är: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Dessa kriterier har applicerats och använts för att utvärdera, kontrollera och välja ut källor till arbetet. Det första kriteriet, *Äkthet* är enligt Thurén och Werner (2019, s. 27) en källa som är vad den utger sig för att vara och ingenting annat. I relation till insamlad information och använda källor bedöms samtliga ha en hög nivå av äkthet. Alla artiklar som finns med i detta arbete är granskade och publicerade i etablerade och trovärdiga vetenskapliga journaler. Som tidigare nämnt fick en del artiklar väljas bort då de publicerats i mindre trovärdiga journaler med lägre krav i sin granskningsprocess. De forskningsstudier som refereras i detta arbete är genomförda och publicerade i journaler från flera olika världsdelar: Europa, Nordamerika, Asien och Afrika. Detta har breddat studiens perspektiv. Förutom artiklar har även böcker, rapporter och uppslagsverk använts. Dessa bedöms också ha hög äkthet då de är skrivna och granskade av forskare, samt publicerade av trovärdiga institutioner och organisationer.

Det andra kriteriet, *tidssamband*, syftar på hur lång tid som gått mellan en händelse och berättelser om denna händelse (Thurén & Werner, 2019, s. 12). Det är väldigt svårt att specifikt veta och ta reda på hur lång tid de refererade studierna pågått, om det varit uppehåll mellan genomförande, författande och publikation. Det bedöms däremot rimligt att studierna generellt har utförts något så nära i samtid som när de författats och publicerats, även om denna period troligen kan sträcka sig över några år för flera av studierna. Det andra perspektivet som kan kontrolleras utifrån detta kriterium är källornas aktualitet, om de är nya eller äldre alternativt uppdaterade eller inaktuella. De flesta källor som använts är skrivna mellan 2020 och 2022, med ett undantag för några, bland annat Shannon & Weaver (1959), Polanyi (1969, 1983), Patton (1990) samt Nonaka och Takeuchi (1994). De äldre källorna som använts var mer eller mindre oundvikligt då det är stora klassiker inom respektive ämne, som är fundamentala för forskningsfältet och en viktig utgångspunkt för tidigare forskning och denna studie. I flera fall har äldre studier sökts upp då de utgjort en viktig poäng i någon nyare studie eller bok.

Det tredje kriteriet, *oberoende* syftar enligt Thurén och Werner (2019, s. 12) på hur källan klarar av att stå på egen hand, om författaren blivit utsatt för tvång eller om källan är någon form av avskrift eller referering av en annan källa. Thurén och Werner (2019, s. 52) diskuterar också "tradering", vilket syftar till att beskriva i vilken mån en uppgift har gått i flera led. Detta hör ihop med om källan kan ses som oberoende. Det är förstås svårt att i efterhand undersöka om författare varit under någon form av påverkan eller tvång under sitt skrivande eller insamlande av datan. Däremot är tradering någonting som undvikits och exkluderats i så stor mån som möjligt i detta arbete. Istället för att använda andrahandskällor har originalkällan i så stor mån som möjligt sökts upp för att slippa tolka ett material som redan är tolkat av någon annan. En del av artiklarna i detta arbete är dock granskningar av tidigare litteratur där de både sammanställt tidigare studier och där de kunnat konstaterat att tidigare studier haft fel eller syftat på fel sak. Dessa källor anser vi vara av extra stor vikt då de granskat tidigare litteratur med ett mer kritiskt öga för att sedan konstatera att tidigare forskning haft fel till viss del eller syftat på fel sak (Grant, 2007; Nonaka & von Krogh, 2009; Tangaraja et al., 2016; Malterud et al., 2016). Sammanställningar och analyser från böcker och av Thomas och Gupta (2021), samt Serenko och Bontis (2004) har inledningsvis använts för att få en övergripande förståelse och inblick i respektive ämne, för att sedan kunna dyka djupare in i varje. Där detta arbete använt mer specifika återberättelser från mer allmänna böcker är det dessutom de här författarnas egna tankar och åsikter som främst använts och presenteras, inte bara deras sammanfattningar av tidigare forskning.

Det fjärde och sista kriteriet, *tendensfrihet*, beskrivs av Thurén och Werner (2019, s. 12) som när en författare av en källa på något vis har ett egenintresse som påverkar denne. Egenintresset kan ta form genom ekonomisk-, personlig- eller politisk vinning. Även detta är förstås svårt att i efterhand granska utan mer information om författaren, dennes kontext, politiska bakgrund, kopplingar till eventuella respondenterna och till organisationen som studien genomförts inom. För att argumentera för uppfyllandet av detta kriterium hänvisas till den granskningsprocess samtliga studier gått igenom vid publikation. Granskningsprocessen "peer-reviewed" stärker studiernas trovärdighet sett till tendensfrihet då andra forskare har granskat deras arbete och då de flesta författare uppgett brister och begränsningar i genomförda studier samt angett i vilka sammanhang som resultaten är applicerbara och generaliserbara.

3.0 Teoretisk referensram

I detta kapitel lyfts relevant forskning inom knowledge management och tyst kunskap. Först introduceras knowledge management. Sen följer ett avsnitt om kunskap, vad det är, hur man bör se på den och hantera den. Därefter diskuteras kunskapsöverföring och skillnaden mellan att dela och överföra tyst kunskap. Detta följs av faktorer som påverkar delande och överförande (generellt) samt förvärvande av tyst kunskap. Avslutningsvis sammanfattas de aspekter som är av störst relevans och hur de påverkar denna studie.

3.1 Knowledge management

För att förstå den teoretiska bakgrunden behövs en allmän förståelse av det övergripande forskningsområdet knowledge management samt hur forskningen inom det här området utvecklats. Det tredje kapitlet inleds därför med att diskutera vad knowledge management är och vad det innebär. Det finns en uppsjö av variationer av beskrivningar på knowledge management som alla täcker in olika aspekter. I ett försök att reda ut skillnader för att nå en gemensam och allmängiltig definition av begreppet går Corrêa et al. (2022) igenom och jämför 50 olika definitioner. Slutsatsen är att innebörden rent semantiskt beror på hur man definierar *"knowledge"* och hur man definierar *"management"* (Corrêa et al., 2022, s. 92-93). Det finns alltså inget entydigt svar på vad knowledge management är, men om begreppet översätts direkt till svenska blir det: "kunskapshantering". Det rör sig alltså om hur organisationer bör hantera kunskap. Hur man arbetar med kunskap, tar den till vara, utvecklar den och får den applicerad på ett vis som skapar värde. Jennex et al. (2009, s. 174) förklarar knowledge management som lyckad först när rätt kunskap fångas upp, den förmedlas till rätt användare och kunskapen leder till en förbättring av organisatorisk och/eller individuell prestation. Som forskningsområde är det här fältet väldigt brett och det behandlar hanteringen av kunskap generellt utan att göra någon direkt distinktion mellan olika typer (Corrêa et al., 2022, s. 102). Knowledge management kan alltså ses som ett paraplybegrepp (Jonsson, 2012, s. 79) som idag spänner mellan organisatoriskt lärande (Bender & Fish, 2000), organisationskultur (Suppiah & Sandhu, 2011), kunskapsdatabaser (Alavi & Leidner, 2001), innovationsprocesser (Muthuveloo et al., 2017) och socialpsykologi (Rashid et al., 2021). Liyanage et al. (2009, s. 122) konstaterar också att olika sätt att se på kunskap leder till olika synsätt och strategier gentemot knowledge management.

I en litteraturgenomgång av Grant (2007), framkommer att knowledge management är ett ganska ungt forskningsområde. Fram till mitten på 90-talet hade området fått relativt lite uppmärksamhet. Serenko och Bontis (2004) genomförde en metaanalys på förekomsten av knowledge management i tre ledande vetenskapliga tidskrifter. Resultatet av deras studie visar att det fram till 1995 endast hade publicerats ett hundratal knowledge management-artiklar i dessa tre journaler, år 2002 var antalet artiklar cirka 4000 (Serenko & Bontis, 2004, s. 186). I mitten på 90-talet började också näringslivet introducera icke-finansiella prestationsmått för att motivera högre aktiekurser. Detta innebar att företagsledningar för första gången använde intellektuellt kapital och humankapital i sina årsrapporter för att beskriva immateriella tillgångar (Tzortzaki & Mihiotis, 2014, s. 30). Ett ökat fokus på intellektuellt kapital ledde till att kunskap började diskuteras flitigt och att knowledge management plockades upp som ett viktigt område och koncept även av näringslivet (Grant, 2007, s. 173).

Serenko och Bontis (2004, s. 194) presenterar topplistor över de titlar som varit mest inflytelserika inom området knowledge management. I de listor som presenteras är det två verk som sticker ut då de är flera årtionden äldre än övriga. Dessa är två böcker av Polanyi, en från 1958 och en från 1962. De behandlar kunskap mer generellt och handlar om kunskap och kunskapens natur. Att de fortfarande är så pass relevanta beror på att det var här Polanyi myntade begreppet *"tacit knowledge"*, (tyst kunskap). Detta återkommer och presenteras djupare i kommande avsnitt. Serenko och Bontis (2004, s. 194) visar också att Nonaka under lång tid var en av de mest frekvent citerade författarna. Tillsammans med Takeuchi tog Nonaka fram SECI-modellen som fortfarande är en av de mest frekvent återkommande modellerna inom knowledge management (Chen et al., 2019; Jiang et al., 2020; Suppiah & Sandhu, 2011). SECI-modellen behandlar skapande och överföring av kunskap. Detta koncept kommer att presenteras närmare i avsnitt 3.3.3.

3.2 Om kunskap

Här presenteras kunskapens natur, kunskapens två dimensioner och vilka egenskaper som vanligast förknippas med kunskap som är utpräglat tyst och utpräglat explicit. Vidare presenteras vad kunskap är, hur den bör betraktas och hur den bör hanteras i organisatoriska kontexter.

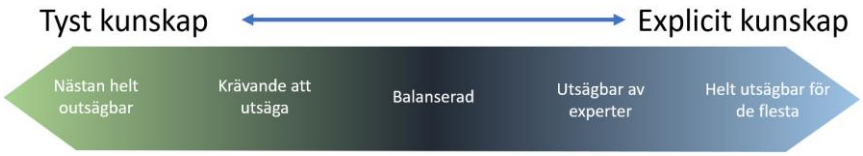
3.2.1 Kunskapens två dimensioner

Det finns en mängd olika taxonomier för kunskap. För att förstå vad kunskap är och hur de bakomliggande faktorerna för förvärvande av tyst kunskap kan observeras behövs en förståelse för skillnaderna mellan olika typer av kunskap. Kunskap beskrivs vanligast genom två dimensioner, en tyst och en explicit. Den explicita dimensionen samlar bland annat det tydliga och uttalbara, det som är enkelt att kodifiera, artikulera och överföra (Johannessen, 2022; Johannessen & Rolf, 1989; Osvalder, 2015), se tabell 2. De konstaterade även att den tysta dimensionen samlar det som är underförstått och outtalbart, det som är svårt att kodifiera, artikulera och överföra, se tabell 2. Ett exempel på kunskap som hör till den tysta dimensionen är när en konstruktör med hjälp av ögonmått och tumregler kan uppskatta hur tjockt gods som behövs i en konstruktion av en stålram, i förhållande till vilken typ av stål som används och vilka krafter den ska kunna utstå rent fysiskt. För att bättre förstå skillnaden mellan den tysta och explicita dimensionen av kunskap finns tabell 2, med motsatspar associerade till vardera typ.

Tyst kunskap	Explicit kunskap	Källa
Svår att uttala	Enkel att uttala	Johannessen (2022, s. 15-16)
Svår att kodifiera	Enkel att kodifiera	
Svår att imitera	Enkel att imitera	
Perceptuell	Konceptuell	
Dold	Öppen	Osvalder (2015, s. 21)
Komplex	Enkel	
Intuition	Fakta	
Underförstådd	Tydligt definierad	
Informell	Formell	
Praktisk	Teoretisk	
Veta hur	Veta att	
Sunt förnuft	Akademisk	
Individuell	Icke individuell	
Abstrakt	Konkret	Johannessen & Rolf (1989, s. 29-30)
Kunna göra	Veta hur man gör	
Personlig	Opersonlig	
Mentorskapsförhållande	Formell träning	
Exempelförmedlad	Läroboksförmedlad	
Kontextbunden	kontextfri	
Procedurer	Deklarativ	

Tabell 2: Motsatspar associerade till tyst respektive explicit kunskap

För att verkligen förstå vad som menas med tyst kunskap och vad den tysta dimensionen innebär finns det ett behov att gå tillbaka till Polanyi som myntade begreppet. Värt att nämna är att Polanyi diskuterade kunskap generellt och inte hade någon direkt koppling till en organisatorisk kontext. Tyst kunskap introduceras av Polanyi (1983, s. 4) med orden *”We can know more than we can tell”*. Hans mening var alltså att det finns kunskap som vi inte kan uttala. Ett vanligt exempel på denna typ av kunskap är hur en individ lär sig att cykla (Cook & Brown, 1999 s. 388). Den som ska lära sig kan få tips som att “du måste trampa samtidigt som du balanserar upp cykeln” och att det behövs en viss hastighet för att lyckas hålla balansen på cykeln. Tips som dessa är dock väldigt begränsade då individen själv måste lära sig att förstå och “hitta känslan”. Polanyi (1969, s. 87-88) säger också: *”nothing that we know can be said precisely”*. Varje gång vi uttalar oss om något är det alltså en tolkning/bearbetning av den kunskap vi vill förmedla, det här kan ses som en ”kodifiering”. En annan nyckel till att förstå kunskapens natur är att den tysta kunskapen är erfarenhetsbaserad och att den inte alltid går att uttrycka i ord. Polanyi (1983, s. 4-5) resonerar kring detta och kommer till slutsatsen att kunskapen kan kommuniceras - förutsatt att vi har tillräckliga medel för att uttrycka oss. Tyst kunskap är praktisk, kontextbunden och handlar om att ”veta hur” vilket innebär att den också måste kommuniceras praktiskt, i sin kontext och genom en kombination av explicita och tysta medel. Det är dock av yttersta vikt att betona att ingen kunskap är *helt tyst* eller *helt explicit* (Grant, 2007, s.177; Nonaka & von Krogh, 2009, s. 638). Kunskap bör därför, i enlighet med figur 1, ses som ett spektrum mellan tyst och explicit. Förutom osägbarhet/sägbarhet kan spektrumet appliceras för alla de motsatspar som presenterades i tabell 2. Denna studie täcker den vänstra halvan av spektrumet, från kunskap som är nästan helt outsägbar till kunskap som är strax till vänster om “balanserad”.

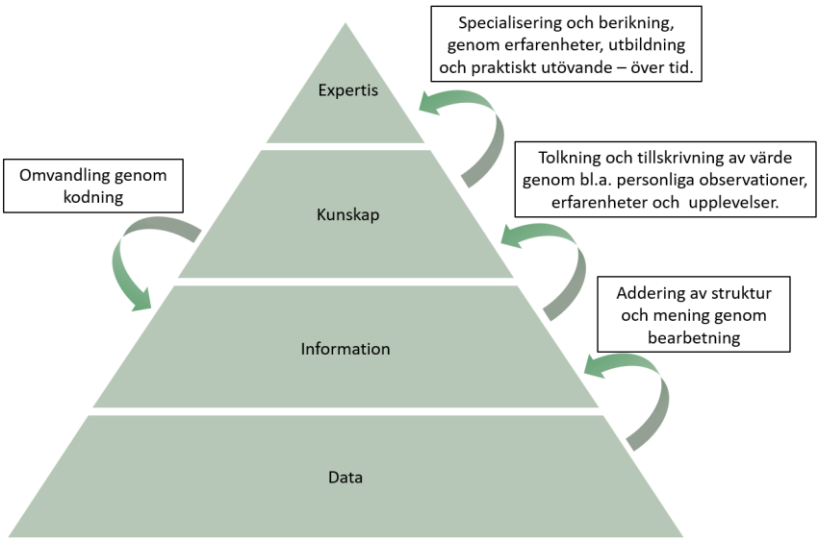


Figur 1: Kunskapens spektra, adapterad från Grant (2007, s. 177)

3.2.2 Data, information och kunskap

Det går inte att diskutera kunskap i en organisatorisk kontext utan att sätta begreppet i relation till information och data. Data är råa siffror och rena fakta, den är objektiv och har inget värde i sig (Alavi & Leidner, 2001, s. 109). Newell et al. (2009, s. 3) beskriver att information är data som har processats, bearbetats och därmed givits struktur och mening. De säger vidare att både data och information ses som något objektivt och utomstående från individen. Enligt Alavi och Leidner (2001, s. 109) kan kunskap beskrivas som personlig information som relaterar till, och bygger på, innehavarens observationer, tolkningar, erfarenheter och upplevelser. Court (1997, s. 126) resonerar kring skillnaden mellan information och kunskap och exemplifierar det med att om två personer läser samma bok kommer de att generera olika kunskap. Boken är alltså information och kunskapen är personlig och skapas under läsning. Med det här synsättet på data, information och kunskap framträder en kunskapshierarki (se figur 2). I toppen av denna hierarki placerar Bender och Fish (2000, s. 126) expertis, vilket definieras som omfattande och specialiserad kunskap vilket ger experten djup förståelse och insikter i komplexa samband. Enligt deras syn är expertis resultatet av lång tids erfarenhet, utbildning och praktiskt utövande. Hierarkin visar en logisk sekvens där data ges struktur och övergår till information som i sin tur tolkas av individen och blir till kunskap. Om individen sedan tillbringar tillräckligt lång tid med att utveckla kunskapen kommer den

så småningom att utvecklas till expertis. Det här kunskaps-informations-data perspektivet leder till att målet för knowledge management blir att skapa system som ska exponera individer för intressant och värdefull information. På så sätt genereras förutsättningar för skapandet av ny kunskap (Alavi & Leidner, 2001, s. 111).



Figur 2: Kunskapshierarkin, adapterad från Bender & Fish (2000, s. 126)

Tuomi (1999, s. 115) ställer sig dock kritisk till den här kedjan och menar att hierarkin borde vara den omvända. Enligt Tuomi (1999) är kunskap en förutsättning för att data ska kunna struktureras till information och även för att data överhuvudtaget ska kunna samlas in och mätas, vilket vid första anblicken leder till något av en hönan-eller-ägget paradox då man kan fråga sig om det var data, eller kunskap som kom först. Detta liknar ett resonemang av Polanyi (1983, s. 21-23) där följande paradox från Platons Meno diskuteras.

> *"To search for the solution of a problem is an absurdity; for either you know what you are looking for, and then there is no problem; or you do not know what you are looking for, and then you cannot expect to find anything."* (Polanyi, 1983, s. 22)

Polanyis lösning på paradoxen är att introducera tyst kunskap. Det är en inneboende och dold kunskap som gör att vi kan identifiera problem och hitta lösningar utan att helt veta vad det är vi söker (Polanyi, 1983, s. 22). I dagligt tal kan det här kallas för magkänsla eller intuition (Johannessen, 2022, s. 9, 11). Kopplingen mellan ovanstående paradox, kunskapshierarkin och resonemanget från Tuomi (1999) är att tyst kunskap är underliggande och att den tysta kunskapen är fundamental då den står som bas för identifierandet av relevant data och skapandet av ny, explicit kunskap. Diskussionen i det här avsnittet har framförallt syftat till att reda ut vad den här studien ämnar undersöka, det som ska undersökas är förvärvande av tyst kunskap som inte bara är inneboende hos individen utan också svår att uttala. Studien ämnar *inte* undersöka förvärvande av information och data. Det är dock viktigt att komma ihåg att information och data kan vara en bas för att skapa kunskap och att tyst kunskap är fundamentalt för att identifiera relevant information och data.

3.2.3 Kunskap som objekt och kunskap som process

Nu när kunskapens två dimensioner samt kunskapshierarkin har presenterats är det tid att diskutera de två synsätt på kunskap som är dominerande inom organisationsteori och knowledge management. De här två huvudsakliga synsätten är att antingen se kunskapen som ett objekt eller att se den som en process (Cook & Brown, 1999, s. 381; Empson, 2001, s. 813; Jonsson, 2012, s. 49; Tzortzaki & Mihiotis, 2014, s. 31). Att se kunskap som ett objekt innebär att den ses som ett föremål. Kunskapen betraktas därmed som en enhet och en tillgång som ligger till grund för konkurrensfördelar (Empson, 2001, s. 812). Kunskapen kan då delas och hanteras likt en ägodel eller vilken fysisk produkt som helst (Newell et al., 2009, s. 4). Att istället se kunskap som en process betyder att man ser kunskap som något man gör, det är ett handlande och en naturlig del i anställdas vardag (Jonsson, 2012, s. 53). Jonsson förklarar också att grundidén bakom det här synsättet är att kunskap skapas och förhandlas fram genom interaktioner i en social kontext. Med detta synsätt handlar det mer om ”kunnande” än kunskap (Cook & Brown, 1999, s. 386).

Att se kunskap som ett objekt leder till en strikt tolkning av kunskapshierarkin som presenteras i avsnitt 3.2.2 (se figur 2). Objektsynsättet leder till slutsatsen att kunskap kan omvandlas genom kodifiering till ett fysiskt format (Newell et al., 2009, s. 3). När kunskapen sedan kodifierats kan den enkelt distribueras till olika individer och delar av organisationen. Det här sättet att se på kunskap var till stor del grund för första och andra generationens knowledge management system (Tzortzaki & Mihiotis, 2014, s. 29-30). Enligt Newell et al. (2009, s. 3) är det underförstått att en stor del av det som skrivits inom knowledge management baseras på objektssynsättet. De beskriver vidare hur objektssynsättet har fått en hel del kritik. Grant och Qureshi (2006) menar till och med att det här synsättet är anledningen till att flera tidiga satsningar på knowledge management misslyckades. Att se kunskap som ett objekt leder till att knowledge management handlar om att identifiera kunskap, kodifiera den, göra den explicit, samla kunskapen i databaser, strukturera den och distribuera den (Jonsson, 2012, s. 54)

Processynsättet på kunskap har utvecklats av bland annat Cook och Brown (1999). Det växte delvis fram som en motreaktion mot objektssynsättet (Newell et al., 2009, s. 4). Medan objektssynsättet säger att kunskap kan omvandlas till olika former och sedan delas och spridas över kontexter menar förespråkare för processynsättet att detta inte är möjligt. Detta eftersom processynsättet säger att det är omöjligt att skilja kunskapen från den specifika lokala kontext och den situation i vilken den skapas och existerar (Empson, 2001, s. 813). Processynsättet fokuserar alltså mycket på den sociala kontexten och enligt Gherardi (2001, s. 137) är kunskap också något som skapas genom delade normer, historieberättande, framställan av symboler och verktyg som kopplar ihop individens kunskap med den som finns i hela gruppen. När kunskap ses som en process får strategier gentemot knowledge management ett fokus på skapandet av en kultur och se till att förutsättningar finns för kunskapsöverföring genom social interaktion, exempelvis se-och-lära aktiviteter och liknande (Jonsson, 2012, s. 54).

När båda synsätten ses ur perspektivet med tyst-explicit kunskap ser man, precis som Jonsson (2012, s. 193) konstaterar, att objektssynsättet har en tydlig koppling till den explicita kunskapens natur och att processynsättet har en tydlig koppling till den tysta kunskapens natur. I slutet av avsnitt 3.2.1 konstaterades att kunskap ska ses som ett spektrum mellan explicit och tyst och att det inte rör sig om ett antingen-eller-förhållande. Med detta i åtanke dras också slutsatsen att inte heller objektssynsättet helt bör skiljas från processynsättet. Samma slutsats når också Hong et al. (2006, s. 1032) som betonar

att ett alltför ensidigt fokus på endera av perspektiven kan leda till feltolkningar, missuppfattningar och resultera i svåra konsekvenser när de ligger till grund för praktiskt utövande. Därmed är det viktigt att kunskap ses som delvis ett objekt och delvis en process. Detta blir ännu tydligare när det handlar om tyst kunskap. I 3.2.1 drogs slutsatsen att tyst kunskap är kontextbunden och att den måste kommuniceras praktiskt, i sin kontext och genom en kombination av explicita och tysta medel, alltså betraktas både som ett objekt och en process. Nu när synen på kunskap är presenterad är det dags att presentera kunskapsöverföring och vad som skiljer mellan överförande och delande av tyst kunskap.

3.3 Kunskapsöverföring och skillnad mellan delande och överförande

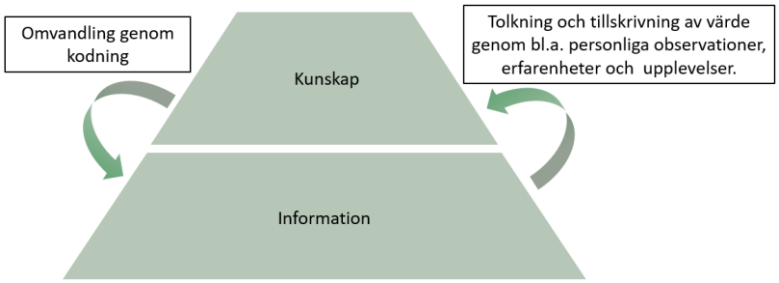
Detta avsnitt går framförallt ut på att presentera kunskapsöverföring, vad det är och vad det handlar om. För att visa utmaningarna i att överföra kunskap som är övervägande tyst jämförs detta med överföring av kunskap som är övervägande explicit. Att förstå kunskapsöverföring är nödvändigt för att placera in förvärvande av tyst kunskap i den större processen. Avsnittet avslutas med en presentation av skillnaden mellan att dela och överföra tyst kunskap.

3.3.1 Om kunskapsöverföring

Argote och Ingram (2000, s. 151) beskriver kunskapsöverföring som en process där en *enhet* påverkas av en annan *enhets* erfarenhet. En av poängerna i den här definitionen är att kunskap i stort sett likställs med erfarenhet. En annan är att de använder ordet ”enhet” som kan bestå av en individ, olika grupper på olika nivåer inom och mellan organisationer. Detta är en väldigt bred definition av kunskapsöverföring vilket förtydligas av Argote et al. (2022, s. 1232). Eftersom denna studie fokuserar på tyst kunskap, som till större delen är personlig (Johannessen & Rolf, 1989, s. 29-30), tillämpas här ett fokus på individen. Argote et al. (2022, s. 1232) betonar att påverkan sker genom ett *lärande* av den mottagande parten. Även Osvalder (2015, s. 23-24) kommer fram till att kunskapsöverföring handlar om lärande och att processen kräver ett aktivt handlande från båda parter. I vilken grad aktivt handlande krävs är direkt beroende på om kunskapen som ska överföras är av mer tyst eller mer explicit karaktär.

3.3.2 Överföring av explicit kunskap vs. överföring av tyst kunskap

Om kunskapen till övervägande del är av explicit karaktär är den bland annat enklare att uttala, kodifiera och imitera (Johannessen & Rolf, 1989, s. 29-30), den är mer konkret (Johannessen, 2022, s. 15-16) och rör sig mer kring fakta, teori och ”veta att” (Osvalder, 2015, s. 21), se även tabell 2. Sammantaget innebär detta att det krävs en lägre nivå av aktivt handlande för att överföra kunskap som är mer explicit. För att på ett tydligt sätt förklara överföring av kunskap som är mer explicit återvänder vi till steget mellan information och kunskap i kunskapshierarkin (figur 3). Ju mer explicit kunskapen är desto lättare är den att omvandla till information och desto lättare är den också att avkoda. Det är dock av stor vikt att komma ihåg att kunskap aldrig kan bli helt explicit, man kan säga att den delen av kunskapen som är tyst är den del som ”försvinner” vid kodandet och den del som ”tolkas” vid avkodandet. Ett fokus på överföring av explicit kunskap leder till att kunskap många gånger hanteras som ett objekt (Newell et al., 2009, s. 3-4).



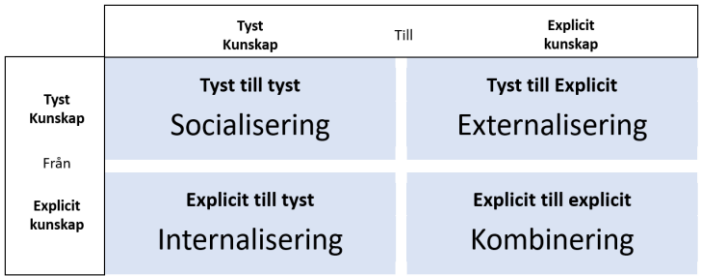
Figur 3: Utdrag från kunskapshierarkin (figur 2)

Om kunskapen istället till största del är av tyst karaktär är den bland annat svårare att uttala, kodifiera och imitera (Johannessen & Rolf, 1989, s. 29-30), den är mer abstrakt (Johannessen, 2022, s. 15-16) och rör sig mer kring intuition, praktik och ”veta hur” (Osvalder, 2015, s. 21), se även tabell 2. Tillsammans innebär detta att det krävs en högre nivå av aktivt handlande för att kunskap som är mer tyst ska överföras. Därför är det mer krävande att överföra tyst kunskap jämfört med explicit kunskap. Att det förhåller sig så beskrivs av Polanyi (1983, s. 5-6). Polanyis resonemang sammanfattas av Johannessen (2022, s. 5) med orden: *”The transfer of tacit knowledge to an apprentice is an active and creative process; it is not one of passive transfer from master to apprentice”*. Tyst kunskap kräver alltså både mer vad gäller interaktion och engagemang för att överföras. Denna diskussion belyser betydelsen av hur viktigt det är att studera överföringen av tyst kunskap, men också att tyst kunskap är ett svårare fenomen att studera, komma åt och influera.

3.3.3 SECI-modellen

En av de mest refererade modellerna inom knowledge management är “SECI-modellen” (Serenko & Bontis, 2004, s. 197; Farnese et al., 2019, s. 1) som introducerades och beskrevs av Nonaka och Takeuchi (1995, s. 62-73). Nonaka et al. (2000, s. 9) beskriver att i en organisation skapas kunskap genom en interaktion mellan explicit och tyst kunskap. De menar att SECI-modellen (figur 4) därför är grunden för att förstå både kunskapsöverföring och skapandet av ny kunskap. SECI är en akronym och står för Socialisering, Externalisering, Kombinering och Internalisering (Nonaka et al., 2000, s. 9). De här fyra utgör alternativa former av omvandling mellan tyst och explicit kunskap.

Socialisering - En process där existerande tyst kunskap omvandlas och genom delade upplevelser skapas som ny tyst kunskap genom att den utvecklas och/eller överförs (Nonaka et al., 2000, s. 9). De beskriver vidare att den tysta kunskapens kontext- och tidsspecifika natur innebär att den endast kan tillskansas genom att individer spenderar tid tillsammans i en ändamålsenlig miljö. *Externalisering* - Processen när tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap genom att den uttrycks i ord (Nonaka et al., 2000, s. 9). De beskriver att denna process innebär att kunskapen kan delas vidare till andra och att den på så sätt utgör basen för skapandet av ny kunskap. *Kombinering* - En process där explicit kunskap omvandlas till högre utvecklad och mer komplex explicit kunskap (Nonaka et al., 2000, s. 9-10). Enligt dem innebär det här att olika explicit kunskap samlas in (kan vara både interna och externa källor), kombineras, bearbetas och processas till ny kunskap som sen kan spridas genom organisationen. *Internalisering* - är processen där explicit kunskap genom förkroppsligande omvandlas till tyst kunskap (Nonaka et al., 2000, s. 10). Internalisering och externalisering kan också förklaras med hjälp av figur 3 i avsnittet ovan, “Omvandling genom kodning” kan ses som externalisering och “tolkning och tillskrivning av värde” kan ses som internalisering.



Figur 4: Fyra typer av kunskapsomvandling, adapterad från Nonaka och Takeuchi (1995, s. 62)

SECI-modellen har fått ta emot en hel del kritik från flera håll (Grant, 2007; Newell et al, 2009; Jonsson, 2012). Denna kritik grundar sig mångt och mycket på att SECI-modellen antyder att kunskap är antingen explicit eller tyst, och att det inte rör sig om ett spektrum. Kritiker menar också att modellen lett till ett för stort fokus på externalisering och internalisering, vilket inneburit att kunskap behandlats för mycket som ett objekt (Newell et al, 2009, s. 4). Värt att nämna är att Nonaka och von Krogh (2009, s. 646) delvis bemöter den här kritiken. I denna artikel påtalar de att kunskap bör ses som ett spektrum, samt att modellen (figur 4) inte heller var tillräckligt utvecklad när den först introducerades. Oavsett kritiken ger den här modellen indikationer på olika metoder och tillvägagångssätt som kan tillämpas vid kunskapsöverföring. Till exempel visar den konkret att möjligheten till socialisering är av stor vikt för överförande av tyst kunskap. Modellen erbjuder ett övergripande ramverk där de flesta metoder för att överföra kunskap kan sorteras in. När SECI-modellen ligger till grund för praktiskt utövande är risken stor att den "övertolkas" och leder till ett alltför ensidigt fokus, som kritiken menar; ett alltför stort fokus på kunskap som objekt. Det är därför viktigt att känna till kritiken och att vara noga med att kunskap ses som ett spektrum och att kunskap inte utpräglat behandlas som process eller objekt.

3.3.4 Kunskapsöverföring som kommunikationsfråga

Ett sista perspektiv på kunskapsöverföring som ska tas upp och presenteras innan vi går vidare är att det kan ses som en kommunikationsfråga. Detta perspektiv lyfts bland annat av Liyanage et al. (2009, s. 123-124). Polanyi (1983, s. 4-6) diskuterar att överförande av tyst kunskap kräver aktiv kommunikation. Johannessen (2022, s. 6-7) lyfter också att tyst kunskap överförs genom interaktion mellan den person som besitter kunskapen och den person som vill förvärva kunskapen. Kommunikationsperspektivet kan härledas till Shannon och Weaver (1959, s. 5, 98). De tog fram en matematisk kommunikationsmodell som visar hur budskap och meddelanden skickas mellan en sändare och en mottagare. Med detta perspektiv på kunskapsöverföring blir uppgiften framförallt att utforma, diskutera och hantera kommunikationen mellan individer (van den Hooff & de Ridder, 2004, s. 120). Kommunikationen i sig är dock inte i fokus för denna studie. Modellen är ändå relevant att ta med för att förstå överföringsprocessen då kommunikation är en viktig del av denna. Dessutom introducerar den ett koncept med en "sändare" och en "mottagare", vilket är fundamentalt att beakta när kunskap ska överföras. Figur 5 är en enkel illustration som visar kunskapsöverföring som en process där kommunikation är det centrala.

Figur 5: Kunskapsöverföring som kommunikationsfråga

3.3.5 Skillnaden på att dela och överföra tyst kunskap

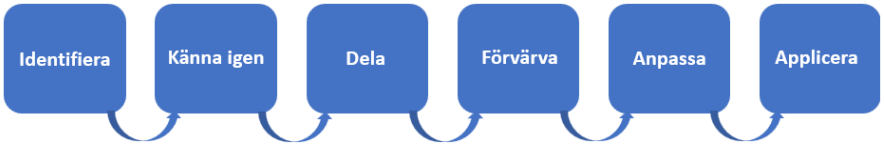
Nu när överförandet av kunskap har presenterats, med fokus på tyst kunskap, är det dags att presentera den teoretiska problematiken bakom användandet av begreppen, delande och överförande av tyst kunskap. I detta avsnitt kommer även några ställningstaganden att göras, då det finns alltför många olika tolkningar av de två begreppen. Thomas och Paul (2019, s. 437) kommenterar att tidigare studier, bland annat Martín Cruz et al. (2009), samt Hsu och Wang (2008) använder begreppen kunskapsdelning och kunskapsöverföring alltför synonymt. Tangaraja et al. (2016, s. 654) kom att kommentera bland annat studierna av Martín Cruz et al. (2009), samt Hsu och Wang (2008), eftersom de använde begreppet överföra, trots att de egentligen behandlade delning.

Thomas och Gupta (2021, s. 1035) förklarar att de är först med att slå ihop både delande och överförande av tyst kunskap i en och samma litteraturgenomgång. Även i deras studie framkom ett behov av att skilja på begreppen delande och överförande. Detta styrker uppfattningen om att det finns ett gediget behov av att skilja på begreppen och att inte använda dem synonymt. Detta behov är särskilt stort inom forskning på tyst kunskap, eftersom ingen, inom detta område, på riktigt diskuterat skillnaderna mellan begreppen. Någon tydlig definition har heller inte presenterats. Ett försök att förklara skillnaderna mellan att dela- och att överföra kunskap har dock gjorts av Tangaraja et al. (2016, s. 654). Thomas och Gupta (2021, s. 1015) förklarar vidare att delande av tyst kunskap sker främst genom socialisering eller genom olika typer av direktkontakt mellan människor. Detta beror på att tyst kunskap, som tidigare diskuterat, är personbunden och beroende av upplevelser, samtidigt som den är mer ostrukturerad. Överförande av kunskap diskuteras av Thomas och Paul (2019, s. 437) som konstaterade att begreppet kommer ifrån hur kunskap kan överföras från en individ/grupp/team/organisation till en motpart, som också kan vara allt från en enskild individ till en hel organisation.

Tangaraja et al. (2016) genomförde en studie för att reda ut missförstånd kring begreppen och för att förklara den felaktiga användningen av dem. De diskuterar delande och överförande av kunskap på en generell basis. Tangaraja et al. (2016, s. 665-666) kunde dra slutsatsen att delande av kunskap är ett betydligt smalare koncept än överförande av kunskap. Hansen et al. (1999, s. 109) och Tangaraja et al. (2016, s. 654, 664) förklarar att överförande av kunskap kan delas in i två olika processer. Den första är kodifiering av kunskap, vilket syftar till att överföra information till kunskap genom att en individ avkodar information och tar den till sig i form av kunskap (se figur 2). Denna process kan ske både genom att en enskild individ hämtar information eller genom att flera individer hämtar in denna information samtidigt. Den andra komponenten i kunskapsöverförandet är enligt Tangaraja et al. (2016, s. 664) personifiering. Denna blandas ofta ihop med kunskapsdelning. Med personifiering syftar Tangaraja till en process som innehåller identifiering, igenkänning, delning, förvärvning, anpassning samt applicering av kunskap. Skillnaden mellan dessa två huvudkomponenter är enligt Tangaraja et al. (2016) att kodifiering saknar delande som en process och att personifiering sker människor emellan, medan kodifiering sker från mer explicit lagrad information till mottagaren. Därför blir endast den personifierande processen aktuell för denna studie, då den

innefattar tyst och erfarenhetsbaserad kunskap, medan kodifieringen syftar till överförande av mer explicit kunskap.

Tangaraja et al. (2016, s. 666) beskriver kunskapsdelande som en del av personifieringen och inte som en del av kodifieringen. Likt personifieringen i överförande av kunskap är delande av kunskap också en process som sker mellan människor (Tangaraja et al., 2016, s. 663-664). Enligt dem kan delande av kunskap delas upp i två underkategorier (se appendix 1). Den första är ett enkelriktat delande av kunskap där avsändaren förser en annan med information. Den andra syftar till ett dubbelriktat delande där en individ avger information och den/de andra samlar in den. I denna studie väljer vi dock att inte prata om något dubbelriktat delande av tyst kunskap då vi menar att detta inte existerar och att det endast skapar ytterligare begreppsförvirring. Vår mening är att kunskapsdelande är enkelriktat. Det syftar endast till att dela med sig, att avge kunskap till någon annan. För att beskriva vad den mottagande parten gör används begreppet "förvärva", vilket endast syftar till att anskaffa och ta emot kunskap. Även kunskapsförvärvande är enkelriktat, det beaktar inte den part som delar. Kunskapsöverföring handlar om hela processen. För att komma närmre studiens huvudsyfte och forskningsfråga är det intressant att beakta att förvärvande av kunskap är det fjärde steget av sex steg i överföringsprocessen. Den definition av kunskapsöverföring som tillämpas i den här studien stämmer överens med processen Tangaraja et al. (2016, s. 665) beskriver som personifiering inom överförande av kunskap (figur 6). I denna studie används begreppet kunskapsöverföring om en två- eller flerpartsprocess, där ena parten delar kunskap och den/de andra förvärvar och anpassar den. Överförandet är lyckat först om mottagaren applicerar kunskapen på ett värdeskapande sätt.



Figur 6: Personifiering inom överförande av kunskap, adapterad från Tangaraja et al. (2016, s. 655)

Även om de två begreppen (delande och överförande) har en något liknande innebörd, finns det alltså väsentliga skillnader. I appendix 2-4, där tidigare forskning inom respektive område sammanställts framgår vilket begrepp som i huvudsak tillämpats av respektive studie. Det begrepp som oftast använts i dessa studier är delande. I en genomgång av denna litteratur är det ofta otydligt vad respektive studie menar med delande och överförande. I vissa fall används begreppen till och med synonymt. De genomgångna studierna behandlar en mängd olika faktorer, men på grund av denna begreppsotydlighet är det väldigt svårt att avgöra vilka faktorer som gäller för de olika delarna av kunskapsöverföringen. Tangaraja et al. (2016, s. 666) belyser att framtida studier inte behöver ta med både delande och överförande, utan endast säkerställa att korrekt begrepp används i förhållande till vad som studeras. Nu när skillnaden mellan begreppen att "dela" och "överföra" tyst kunskap är presenterad är det hög tid att gå över till de faktorer som påverkar delande, överförande och förvärvande av tyst kunskap.

3.4 Faktorer som påverkar överförande av tyst kunskap

Nu när kunskapens natur är klargjord och skillnaden mellan att dela och överföra tyst kunskap är utredd flyttas fokus till att ta upp de faktorer som i tidigare studier konstaterats påverka delande, överförande och förvärvande av tyst kunskap. I detta

avsnitt appliceras de begrepp som använts i de studier som diskuteras. Då flera studier tar upp flertalet faktorer avslutas varje delavsnitt med att dela in faktorerna utefter om de är av strukturell eller individuell karaktär. Detta avsnitt avslutas med en sammanfattning och presentation av de faktorer som är mest återkommande i det genomgångna materialet. Dessa faktorer ligger till grund för studiens intervjuguide.

3.4.1 Den kulturella faktorn och delande av tyst kunskap

Som det nämndes i introduktionen har företagskulturen en effekt på delande och överförande av tyst kunskap. En kultur som främjar delande och överförande av tyst kunskap är vad Pérez et al. (2004, s. 96) beskriver som en "*collaborative culture*". Fundamentet för en collaborative culture är; långsiktig vision och kompetent ledning, god kommunikation, tillit, samarbete, empowerment, en tolerans för tvetydigheter, antaganden om risker och ett främjande av mångfald och respekt för varandra (Pérez et al., 2004, s. 96). Dessa värderingar innebär en kultur som stöttar delande av kunskap och tillgodoser kunskap på ett produktivt och ändamålsenligt sätt. Något som i mångt och mycket avgör det sociala sammanhanget är företagskulturen (Suppiah och Sandhu, 2011, s. 467). Cameron och Quinn (2006, s. 45-47) kunde i en studie med flera tusen företag konstatera att fler än 80% av företagen passade in på fyra olika typer av kulturer: *"clan"* (familjär), *"adhocracy"* (innovativ och flexibel), *"market"* (marknadsdriven), och *"hierarchy*" (hierarkisk). Suppiah och Sandhu (2011) undersökte kunskapsdelning i de fyra typerna av kulturer som Cameron och Quinn (2006) presenterade. Deras slutsats var att tyst kunskap delades lättare i en familjär och innovativ kultur och svårare i en kultur som är marknadsdriven eller hierarkisk (Suppiah & Sandhu, 2011, s. 472-473). Deras resultat visar att omgivningen har betydelse. En mer familjär kultur karakteriseras av teamwork, anställda som är engagerade och involverade samt att organisationen bryr sig om sina anställda. Det här har alltså en positiv effekt på delande av tyst kunskap. En marknadsdriven kultur kännetecknas av ett stort fokus på produktivitet, konkurrens och att "vinna". Den interna konkurrensen innebär att kunskap blir en primär källa till makt vilket leder till att individer ackumulerar den istället för att dela den vidare. En hierarkisk kultur har ett starkt fokus på kontroll och ordning vilket skapar strukturella barriärer som generellt sett gör det svårare att motivera delande av kunskap, därför är denna kultur minst fördelaktig när det gäller beteenden kopplade till delande av tyst kunskap. Det som framförallt bevisas av Suppiah och Sandhus (2011) är att omgivning och organisationskultur har en direkt inverkan på beteenden som kan kopplas till delande och överförande av tyst kunskap.

En annan intressant aspekt som Castellani et al. (2019, s. 145) uppmärksammade är vikten av att det både finns system och en organisationskultur som stöttar delande av kunskap. Yu (2014, s. 159) kunde konstatera att individer som är mer kollektivistiska visade högre tendenser till att dela kunskap jämfört med mer individualistiska individer. Yu (2014, s. 161) drog också slutsatsen att både individualister och de som är mer mån om kollektiva mål har en vilja till att dela kunskap. Dock har kollektivistiska individer närmare till kunskapsdelande beteenden, speciellt när det gäller tyst kunskap. På grund av detta ansåg Yu (2014) att det är viktigt att anpassa kulturen för att främja dessa beteenden, även om de två olika typerna av individer hade olika faktorer som motiverade dem till att dela kunskap. Både Castellani et al. (2019) och Yu (2014) kunde se vikten av en kultur som främjar delande av kunskap för att på så sätt både skapa förutsättningar och motivation till att dela kunskap, speciellt för tyst kunskap.

Borges et al. (2019, s. 742, 756-759) såg att ett starkt engagemang gentemot organisationen bygger på att parterna har gemensamma värderingar och mål. Det här kan kopplas till beteenden förknippade med delande av tyst kunskap. Borges et al. (2019, s. 744, 756) visade också att organisationskultur har en likvärdig effekt med det sociala nätverket, då starkare band inom den anställdes nätverk ökar delande av tyst kunskap. Därför är det värt att beakta både organisationell och nationell kultur när det kommer till individens vilja att dela tyst kunskap, även om sociala nätverk har en väldigt viktig och avgörande effekt på delande av tyst kunskap. Även Okoroafor (2014, s. 100-101) kunde konstatera att kulturen kunde fungera som en barriär vid överförandet av tyst kunskap. Gemensamt för studierna som presenterats här är att de belyser kulturens betydelse för kunskapsdelande, samt att vissa kulturer är bättre än andra för denna aspekt (Borges et al., 2019; Castellani et al., 2019; Perez et al., 2004; Suppiah och Sandhu, 2011; Yu, 2014). Viktigt att notera är också att samtliga studier, förutom Okoroafor (2014), undersökte kunskapsdelning och inte kunskapsöverföring i denna del av avsnittet.

Även om kulturen påverkar enskilda individer bör den generellt ses som en mer strukturell faktor. Kulturen har troligen en påverkan på mottagaren i överföringen av tyst kunskap. Olika kulturer gör förmodligen individen mer eller mindre benägen att förvärva tyst kunskap. Detta måste dock testas i praktiken. Av den anledningen är både bransch- och företagskultur intressanta att studera. Tidigare forskning som undersökt kulturens påverkan har tagit perspektivet att dela och att överföra tyst kunskap. Det är därför intressant att sätta mottagarens perspektiv i fokus för att klargöra hur kulturen påverkar förvärvande av tyst kunskap, vilket denna studie ämnar göra. Förutom kulturen är det en hel del andra faktorer som kan tänkas påverka delande och överförande av tyst kunskap. Dessa presenteras och diskuteras under nästa rubrik.

3.4.2 Faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap

I föregående avsnitt presenterades kulturen som en av de viktigare strukturella faktorerna som påverkar delande av tyst kunskap. I detta avsnitt går vi vidare till andra individuella och strukturella faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap. Thomas och Guptas (2021) gjorde en bibliometrisk och systematisk analys och sammanställning av forskning inom delande och överförande av tyst kunskap, där de undersökte artiklar publicerade mellan år 2000-2020. Denna genomgång gav ett väsentligt bidrag gällande identifierandet av studier inom faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap, vilket hjälpte denna studie framåt.

Nonaka och von Krogh (2009, s. 642) påpekar att explicit kunskap ofta överförs och lagras i olika typer av data-system, medan tyst kunskap inte helt och hållet kan digitaliseras och lagras i datasystem då den inte går att få helt explicit. Detta är en mer allmän insikt kring lagring och överföring av tyst kunskap, men det kan fortfarande ses som en barriär för individen då denne kommer att ha svårigheter att överföra kunskap som är mer tyst till ett digitalt format eftersom det snarare behöver visas och förklaras för att få med alla moment och komponenter och för att säkerställa att mottagaren förstår vad avsändaren försöker överföra.

Holste och Fields (2010, s. 134-135) konstaterade att både "*affect based trust*" (känslomässigt baserad tillit) och "*cognition based trust*" (kognitionsbaserad tillit) påverkade viljan att dela med sig av tyst kunskap och viljan att använda den.

Känslomässigt baserad tillit uppstår genom en ömsesidig omtanke mellan parterna och den typen av tillit hade en större effekt på viljan att dela med sig av tyst kunskap (Holste & Fields, 2010, s. 129, 134-135). Kognitionsbaserad tillit bygger istället på kompetens, auktoritet och tillförlitlighet. Denna typ av tillit hade en större påverkan på viljan att använda förvärvad tyst kunskap. Detta resonemang stärker vikten av tillit i ett förhållande där den ena individen ska dela med sig av tyst kunskap, medan den andra individen ska förvärva den tysta kunskapen. Att påstå att tillit krävs för överförande av kunskap är en förenkling av verkligheten, eftersom det krävs olika typer av tillit i de olika processerna vid överförande av kunskap.

Takpuie och Tanner (2016, s. 52) motiverade vikten av en god kommunikation för överförande av tyst kunskap. De konstaterade även att själva språket i kommunikationen ska vara så lättbegripligt som möjligt, samtidigt som en lagom mängd ny information också är av stor vikt för att individen inte ska drunkna i information. Takpuie och Tanner (2016, s. 52) såg också att upplevd trovärdighet hos avsändaren av tyst information har en viktig roll vid kunskapsöverföring. Även de kunde se att tillit på både ett personligt och yrkesmässigt plan är viktigt vid överförande av tyst kunskap. Värt att påpeka är att Takpuie och Tanner (2016) gjorde sin studie mot scrum-team, vilket är ett agilt arbetssätt inom projektledning, alltså var kontexten väldigt specifik och eventuellt avgörande. Även om kontexten i deras studie var ytterst specifik finns det ändå en stor chans att flera av dessa faktorer går att känna igen även i mer traditionella arbetsgrupper. Detta är någonting som denna studie ämnar undersöka närmre. Li et al. (2019, s. 238) studerade både effekten av tillit och ärlighet i förhållande till överförande av tyst kunskap. De påstår att tillit och ärlighet inte är någonting medfött, utan snarare en dynamisk process som kontinuerligt förändras, vilket de också tog hänsyn till i sin studie. De kom fram till att individer (agenter) som fick uppleva ärlighet från sina medarbetare utvecklade en större tillit vilket har ett samband med överföring av tyst kunskap (Li et al., 2019, s. 238). Deras studie belyser individens behov av ärlighet för att skapa tillit, vilket i sin tur leder till mer överförande av tyst kunskap. Därför är tillit och ärlighet två viktiga individuella faktorer att beakta för att främja överföring av tyst kunskap.

Joia och Lemos (2010, s. 421-422) kompletterar dessa faktorer ytterligare genom att konstatera att ett gemensamt språk är viktigt för överförande av tyst kunskap. De konstaterade även att en hierarkisk struktur där det är tydligt vem som besitter vilken kunskap är positivt för kunskapsöverförande, förutsatt att denna struktur kan hantera individers hierarkiska positioner och inte låter deras status påverka deras synsätt på att hjälpa och dela med sig av sin kunskap till individer längre ner eller högre upp i hierarkin. Detta ställer sig lite emot vad Suppiah och Sandhu (2011) konstaterade, att en flexibel kultur är någonting positivt för delande av tyst kunskap. Däremot syftar Joia och Lemos (2010) både på strukturen och kulturen, då själva strukturen med fördel kan vara hierarkisk enligt Joia och Lemos (2010) så länge som kulturen är mer flexibel och statusen mellan individerna och deras positioner inom organisationen är mindre avgörande. Även Joia och Lemos (2010, s. 420-421) kunde konstatera att ömsesidig tillit bland de anställda är avgörande för delande av kunskap, samtidigt som de såg att uppskattning och belöningar har ett positivt samband med delande av tyst kunskap. Individens nätverk och organisationens strategi i termer av mentorskap, belöningar och personliga interaktioner påverkade också deras benägenhet att överföra tyst kunskap, samtidigt som en passande träning inom området var avgörande (Joia & Lemos, 2010, s. 420-421). Även individens möjlighet att styra sin egen tid hade en signifikant påverkan på deras tendens att dela tyst kunskap. Joia och Lemos (2010) lyckades identifiera flertalet signifikanta faktorer som

påverkar individens möjlighet och motivation till att dela och få tag på tyst kunskap. Den ömsesidiga tilliten som tas upp skiljer sig från det som diskuteras av Holste och Fields (2010). Joia och Lemos (2010) studie visar vikten av att tillit är ömsesidigt och att det krävs av både mottagaren och avsändaren då överförande av tyst kunskap är en två- eller flerpartsprocess.

Genom att Okoroafor (2014, s. 100-101) testade fem tidigare antaganden om vilka barriärer det finns i överförande av tyst kunskap inom franchise organisationer kunde de konstatera att ingen av dessa var aktuella i denna studie. De barriärer han kunde identifiera var istället tillit, kultur (som också nämnts tidigare) och hur väl kunskapen som finns tillgänglig passar med den som behövs. Tillit är en av de mest återkommande faktorer från flera av de granskade studierna, medan kunskapens passform i förhållande till situationen är mer unikt för Okoroafors (2014) studie. Även om kunskapens passform är unikt för denna studie är det väldigt logiskt då det handlar om att kunskap som passar i sammanhanget och upplevs användbar lättare överförs.

Zhang et al. (2015, s. 622) slår fast att två olika sorters sociala band, obligatoriska och emotionella, påverkar delande av tyst kunskap. Emotionella band kan ses som mer frivilliga och kommer från värme, omtanke och en känsla av trygghet mellan individerna (Zhang et al., 2015, s. 615). Obligatoriska band kan beskrivas som de band personer har till sin släkt och familj, oavsett vad de känner för dem (Zhang et al., 2015, s. 622). Både de emotionella och mer obligatoriska typerna av band ökade delandet av tyst kunskap, även om individen fick sätta sina personliga intressen åt sidan (Zhang et al., 2015, s. 622). De kunde även konstatera att individer som kan styra det egna arbetet till en större grad också har en större tendens till att dela med sig av sin tysta kunskap. Det perspektiv som Zhang et al. (2015) ger på delande av tyst kunskap bidrar till ytterligare förståelse och belyser en mycket viktig dimension att beakta: känslor och relationer. Det är kanske ingen överraskning att känslomässiga band och mer obligatoriska relationer spelar in vid delandet av tyst kunskap, men ack så viktigt att ta hänsyn till.

Shao et al. (2017, s. 205) undersökte effekten av ett karismatiskt ledarskap i förhållande till delande av tyst kunskap hos den enskilda individen och konstaterade att ett karismatiskt ledarskap bidrar till ett arbetsklimat som erbjuder en känsla av trygghet. Med ett karismatiskt ledarskap syftar Saho et al. (2017, s. 195) till en ledare som är duktig på att motivera och inspirera sina följare vart de ska, sätta en vision för dem och därav involvera sina följare på ett mer emotionellt plan. Ett tryggt arbetsklimat påverkar i sin tur individens inre motivation, vilket ökar dennes avsikt och motivation till att dela sin tysta kunskap. Det mest intressanta i studien av Shao et al. (2017) var att de tog individens perspektiv. De tittade på hur en enskild individ påverkas, istället för att se till hela teamet. De kunde även dra slutsatser om vad som gör individen motiverad att dela med sig av sin tysta kunskap. Dock undersöktes inte hur ledarskapet påverkar individens motivation gentemot att förvärva tyst kunskap. Samtliga av de ovannämnda slutsatserna kan ses som kompletterande till varandra och tillsammans bygger de en lista på faktorer som förstärker och främjar delande och i vissa fall även överförande av tyst kunskap, samt några av de barriärer som kan finnas, en lista på detta finns i appendix 2.

Denna del av avsnittet har tagit upp flera faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap. Det har behandlat strukturella faktorer, såsom nätverk, organisatorisk struktur, belöning, träning/utbildning, strategier för att överföra tyst kunskap, kultur och ledarskap. Även individuella faktorer har tagits upp: flera olika definitioner av tillit

(känslomässig-, auktoritetsbaserad-, ömsesidig-, yrkesmässig- samt generell tillit), ett gemensamt språk, uppskattning, kunskapens passform, obligatoriska och emotionella band, graden individen kan styra det egna arbetet, lättförstådd kommunikation (i lagom stora mängder), trovärdighet från avsändaren och ärlighet. Nätverk kan vara både individuellt och strukturellt, beroende på om det är personligt eller mellan olika team, avdelningar eller organisationer. Belöningar kan också vara både och, beroende på om det ges systematiskt eller mer spontant för att visa uppskattning. Träning och utbildning tillhör individen. Organisationer kan dock systematiskt utbilda sina anställda och då är det en strukturell faktor. Ledarskap är övervägande strukturellt, även om det går att se utifrån individuell påverkan. Alla dessa faktorer påverkar delande och överförande av tyst kunskap. Det kan därför tänkas att de också påverkar individens motivation och förutsättningar att förvärva tyst kunskap.

3.4.3 Motiverande faktorer som påverkar viljan att dela och överföra tyst kunskap

I detta delavsnitt presenteras en rad olika faktorer som påverkar motivationen och viljan att dela, överföra, söka och använda förvärvad tyst kunskap. "*Willingness to share tacit knowledge*" (villigheten till att dela tyst kunskap) är ett centralt begrepp inom studierna av tyst kunskap, även om det inte är ett område som fått allt för mycket uppmärksamhet.

Holste och Fields (2010) belyste som tidigare nämnt att det krävs tillit för att individer ska bli engagerade i delande och användande av överförd tyst kunskap. Det går även att utläsa motsatsen ur Holste och Fields (2010, s. 134-135) studie, där en lägre nivå av tillit även innebär att viljan till att dela tyst kunskap, samt använda den förvärvade tysta kunskapen minskar. Även om individen får tyst kunskap delat till sig av någon är det viktigt att individen känner tillit till den som delar kunskap. Denna tillit behöver baseras på hur kompetent avsändaren upplevs. Om avsändaren inte upplevs kompetent och kunnig kommer villigheten till att använda den förvärvade kunskapen vara låg. Evans et al. (2019, s. 19) studerade också effekten som olika sorters tillit (kompetens- och integritets baserad tillit och avsändarens välvilja) hade på delande av kunskap. Kompetensbaserad tillit kommer från kognitionsbaserad tillit och syftar till hur mottagaren upplever den andres beslutsfattande, problemlösande och deras mer professionella förmågor (Evans et al., 2019, s. 22, 28). Integritetsbaserad tillit kommer från gemensamma och personliga värderingar och principer (Evans et al., 2019, s. 29). De kollade även på hur tillit påverkar villigheten att använda förvärvad explicit och tyst kunskap. Det som framförallt är intressant i denna studie är att de också tog mottagarens perspektiv på hur tillit (integritets och kompetensbaserad) påverkar mottagarens villighet att ta emot och använda förvärvad tyst och explicit kunskap. De upptäckte ett positivt samband mellan dessa variabler och såg att både integritetsbaserad och kompetensbaserad tillit påverkade mottagandet av kunskap positivt. Kompetensbaserad tillit hade även en positiv påverkan på viljan att använda kunskapen. Att tillit påverkar den som delar tyst kunskap är ingenting nytt, däremot var deras mottagarperspektiv mer unikt och gav oss en bättre insikt i hur den som förvärvar tyst kunskap påverkas av olika typer av tillit.

Sarvestani et al. (2022) studerade också tillit och kunde i sin studie konstatera att organisationell tillit påverkade överförande av tyst kunskap positivt genom att både viljan till att dela tyst kunskap och att använda den ökade vid en högre nivå av tillit. Organisaitonell tillit består av tre olika dimensioner: identitetsbaserad-, kunskapsbaserad- och kalkylbaserad tillit. Identitetsbaserad tillit förklaras av Sarvestani et al. (2022, s. 326)

som en slags personlig tillit som baseras på personliga psykologiska faktorer, medan kunskapsbaserad tillit syftar till trovärdigheten hos den andra partens kunskap och expertis. De förklarar även att kalkylbaserad tillit syftar till vilken fördel en individ får av en relation i förhållande till den risk individen tar. Dessa tre dimensioner av tillit påverkar tillsammans individens villighet till att dela och använda tyst kunskap (Sarvestani et al., 2022, 327-329). Studien från Sarvestani et al. (2022) är viktig att beakta även om den främst bekräftar slutsatser från tidigare studier, vilket är att tillit spelar en avgörande roll vid delande och överförande av tyst kunskap. Däremot kommer de med ett nytt perspektiv på detta genom att kolla på olika dimensioner av tillit i förhållande till hur viljan bakom delande och användande ser ut.

Chumg et al. (2015, s. 70, 76-78) kunde dra flera intressanta slutsatser av sin studie. En av dessa är att anställdas känsla av ett gott välmående har en betydligt större effekt på deras villighet att dela tyst kunskap jämfört med effekten det hade på villigheten att dela explicit kunskap. De kunde även se att kognitivt kapital (i termer av delade mål) tillsammans med relationsbaserat kapital (i form av tillit) och strukturellt kapital (i termer av starka band i det sociala nätverket) hade en inverkan på individens känsla av ett gott välmående vilket gjorde dem mer benägna att dela tyst kunskap. Tillit verkar med andra ord också vara en väldigt central faktor för villigheten till att dela tyst kunskap, till skillnad från föregående avsnitt som diskuterade hur det påverkar delande och överförande mer allmänt.

Takpuie och Tanner (2016, s. 52) såg att empati var en viktig faktor hos avsändaren. Om avsändaren inte var empatisk, upplevdes inte heller avsändaren som motiverad till att överföra sin tysta kunskap. Empati hos avsändaren var en ny faktor inom forskningen av överförande av tyst kunskap för denna studie. Takpuie och Tanner (2016, s. 52) konstaterade också att om en person inte besitter viljan till att dela med sig av sin kunskap, kommer inte heller andra individer i gruppen att söka sig till denne för att ta del av deras kunskap. Denna slutsats belyser även att kunskapsöverförande är tvåsidigt. Om inte individen vill dela med sig av sin kunskap kommer andra inte heller försöka få dem att dela med sig. Studien av Takpuie och Tanner (2016) är hittills en av få studier som direkt undersökt mottagarens perspektiv i kunskapsöverföringen.

Chen et al. (2018, s. 478, 491) kunde med hjälp av ett induktivt förhållningssätt och "grounded theory" konstatera att det finns både yttre och inre komponenter som påverkar individens motivation. Utöver de nödvändiga strukturella faktorer som behövs för kunskapsdelande blev individer motiverade att dela tyst kunskap både för att deras organisation krävde det av dem samt för att de själva var medvetna om att det behövdes. De kunde också se att delande av kunskap var lägre i organisationer som inte tydliggjort varför delande av kunskap är viktigt eller då anställda inte förstått eller hållit med om detta. Chen et al. (2018, s. 492) såg samtidigt att inre motivation har en avgörande roll för individens delande av tyst kunskap. När anställda ser fördelarna med delande av tyst kunskap skapades en stark lärandekultur. Motivation är alltså inte något som enbart är inneboende och som individen själv påverkar. Det finns också en möjlighet från organisationens sida att skapa motivation för delande av tyst kunskap genom att förklara och tydliggöra behovet. McTiernan et al. (2021, s. 1, 7-12) argumenterar för att villighet till att överföra tyst kunskap påverkas av individens inre motivation, samt motivation från externa faktorer som pengar och andra sorters belöningar. Samtidigt som trovärdigheten i den delade tysta kunskapen i sig och trovärdigheten i individen som vill överföra denna tysta kunskap korrelerade med villigheten till att ta emot denna kunskap. Deras studie har

en väldigt specifik kontext, i och med sammanhanget och den särskilda typen av tyst kunskap (just klimatpositiv kunskap). Trots detta kan det ändå vara fyra återkommande faktorer som behöver beaktas i denna studie. Detta är något som McTiernan et al. (2021, s. 12) är väl medvetna om, men som de ändå argumenterar för att deras framtagna ramverk skulle kunna vara applicerbara i andra faktorer än inom turism. Det som var intressant här var att både Chen et al. (2018) och McTiernan et al. (2021) kunde se att en slags inre motivation ökade villigheten till att dela och överföra tyst kunskap.

Obrenovic et al. (2020) konstaterade att individer med altruistiska personlighetsdrag, alltså mer osjälviska individer som gärna hjälper andra, har en högre villighet att dela med sig av sin tysta kunskap. Obrenovic et al. (2020) lyfter också att tidigare studier inte kollat på individens villighet att dela kunskap. Istället har det setts som att individers attityder mot kunskapsdelning är antingen gynnsamma eller ogynnsamma. Slutsatsen är viktig då den belyser att individens medfödda personlighetsdrag kan ha en stor effekt på deras villighet att dela tyst kunskap till kollegor. Obrenovic et al. (2020) lämnar även antagandet om att individens attityd mot delande av kunskap antingen är gynnsam eller ogynnsam. Deras studie fokuserar på individers bakomliggande villighet till att dela kunskap, vilket är ytterst aktuellt att beakta för denna studie. I något av en motsats till Obrenovic et al. (2020) fokuserade Park et al. (2017) i deras studie på kunskapsdelandebeteenden med huvudinriktning mot tyst kunskap och status. De kunde se att status är ett viktigt element för att individer ska motiveras att dela tyst kunskap, eftersom individer som delar tyst kunskap upplever en ökad social prestige (Park et al., 2017, s. 32-33). Deras studie bygger på *"costly signaling theory"*, som grundar sig i att individer kan bidra till det kollektiva genom att i detta fall dela kunskap (Park et al., 2017, s. 22). Bidraget till det kollektiva beror på egoistiska motiv, såsom att få uppskattning av kollegor och andra inom organisationen och därav en högre status. Park et al. (2017, s. 33) kunde se att individerna i studien delade med sig av både tyst kunskap och sina främsta förmågor och färdigheter för att få en högre status. Detta är ytterst intressant att beakta då alla individer inte blir motiverade att bidra till organisationen av kollektivistiska skäl, utan snarare av mer egocentriska motivatorer. Därför kan vi se att både mer altruistiska individer (Obrenovic et al., 2020) och individer som drivs av mer egoistiska motiv (Park et al., 2017) kan dela tyst kunskap i en högre utsträckning, trots helt skilda motiv.

Det här avsnittet har presenterat litteratur och slutsatser inom området motivation och vilja till att dela, överföra, söka (ingår i denna studies definition av att förvärva) och använda tyst kunskap. Av dessa är det endast "interactional justice" och ett respektfullt engagemang som i denna studie betraktas som strukturella faktorer. Resterande faktorer som tagits upp ses alltså som individuella, vilka påverkar motivationen eller viljan att dela, överföra, söka och använda tyst kunskap. Dessa faktorer är: tillit av olika former (generell, kompetensbaserad och organisationell), högt kognitivt, relationsbaserat och strukturellt kapital, en avsändare som upplevs empatisk och motiverad, status, uppskattning, olika former av motivation (inre, inneboende motivation och motivation från externa faktorer), en förståelse för varför delande av kunskap behövs och slutligen altruism som personlighetsdrag. Takpuie och Tanner (2016) är de enda som direkt beaktat förvärvande av kunskap, då de konstaterade att avsändaren behöver upplevas som motiverad och empatisk för att andra ska söka tyst kunskap av dem. Deras slutsatser är därför extra aktuella för denna studie då övriga studier beaktat motivationen och viljan att dela, överföra och använda tyst kunskap i vid och varierad bemärkelse. Samtliga strukturella och individuella faktorer kan eventuellt tänkas påverka individens

förutsättningar och motivation till att förvärva tyst kunskap. Det går att se en sammanställning av samtliga faktorer från detta avsnitt i appendix 3.

3.4.4 Faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap

Det mest relevanta konceptet för denna studie som återfinns inom forskningen av tyst kunskap är *"tacit knowledge acquisition"*, vilket kan översättas till förvärvande av tyst kunskap. McLeod et al. (2006, s. 148) kunde se att många av lärarna i studien hade tyst kunskap inom pedagogikområdet. Denna kunskap var av kognitiv- och psykologisk karaktär. Utan att själva vara medvetna om det hade de förvärvat kunskaper om kognitiv psykologi som de tillämpade i sitt pedagogiska arbete. Denna studie är intressant att beakta då den belyser att tyst kunskap ofta förvärvas utan att individen är medveten om det och utan att individen egentligen förstår vad den lärt sig.

Pope et al. (2003, s. 654) diskuterar att den kunskap som sjuksköterskor behöver oftast anses vara explicit och möjlig att demonstrera men detta är inte hela sanningen då det ofta gömmer sig mer tysta element i deras kunskap. Till exempel visar sig dessa genom anekdoter från kollegor. Därför är det av stor vikt att beakta förvärvandet av tyst kunskap, även inom branscher där kunskapen generellt anses vara väldigt explicit, inte enbart i kunskapsintensiva branscher. Pope et al. (2003, s. 654) kunde dra slutsatser om att det är viktigt att det ges tid för kritiskt tänkande och utvärdering av ens eget agerande för att individen ska ha möjlighet att lära sig. Även om kontexten i studien av Pope et al. (2003) är ytterst specifik belyser den vikten av att avsätta tid för en kritisk reflektion kring det egna arbetet och att detta är nödvändigt för vidareutveckling.

Boyce et al. (2008, s. 271, 283-285) såg att individer som hade en högre motivation till att lära sig i termer av *"learning goal orientation"* (målmedvetet lärande) kunde förvärva tyst kunskap enklare med hjälp av teknologiskt stöd. De såg även att individer med lägre ambition gällande utveckling av den egna kompetensen och kunskap kan ha lättare att förvärva tyst kunskap genom mer integrerade diskussioner där personer sitter ansikte mot ansikte och diskuterar mer fritt. Studien såg också att individer som är mer motiverade till att lära sig ny kunskap och nya färdigheter även har lättare att förvärva tyst kunskap rent generellt (Boyce et al., 2008, s. 284). Det här är alltså intressant att beakta vid förvärvande av tyst kunskap, då det innebär att den som delar tyst kunskap behöver anpassa sin utlärningsmetod efter den som ska ta emot kunskapen.

Yang och Farn (2010, s. 167) undersökte hur sociala relationer inom arbetsgrupper påverkar förvärvande av tyst kunskap tillsammans med anställdas avsikter att dela tyst kunskap. Yang och Farn (2010, s. 170) menar att sociala relationer kan påvisas genom mätning av känslomässigt baserad tillit, vilket även var vad Holste och Fields (2010) undersökte, tillsammans med delade värderingar. Resultatet från Yang och Farn (2010, s. 167, 178) visar att känslomässigt baserad tillit påverkar förvärvande av tyst kunskap positivt. Resultatet visar också att när individer förvärvar tyst kunskap ökar deras avsikter att dela tyst kunskap. Andra faktorer som hade ett positivt samband till individens avsikt att dela tyst kunskap var: social inkludering, närhet mellan individerna i gruppen, beskrivande normer (vad andra gör och inte gör) och individens egen tro på sin förmåga att överföra tyst kunskap (Yang & Farn, 2010,s s. 171-173, 178). De sociala relationerna är extra intressanta att beakta för denna studie, även om de faktorer som påverkar individens avsikt att dela tyst kunskap också kan vara intressanta att undersöka. Det som är extra intressant med just denna studie är att den visar ett samband mellan förvärvande av tyst kunskap och avsikten att dela den. Även om denna studie inte fokuserar på delande

av tyst kunskap är detta relevant då det konkret visar att förvärvande och delande av tyst kunskap är starkt korrelerade. En annan intressant aspekt är att Yang och Fern (2010) kunde konstatera att känslomässigt baserad tillit även påverkar förvärvandet av tyst kunskap, inte bara delandet, vilket var vad Holste och Fields (2010) konstaterade.

Chen et al. (2019, s. 927, 944-948) konstaterade att mjukvaruutvecklare som befinner sig i en extra kunskapsintensiv bransch har ett stort behov av att kontinuerligt samla in, repetera och lära sig ny tyst kunskap för att hålla sig uppdaterade. Detta leder till att de är tvungna att lära sig mycket om kulturen i sin organisation och bransch. De behöver därför förstå den somatiska kulturen, vilken uppstår genom att agera inom en viss miljö och anskaffa sig erfarenheter. Chen et al. (2019, s. 947) slår fast att dessa två typer av kunskap tillsammans bildar habitus. Habitus kan förklaras som en slags dynamisk struktur som påverkas av andra omgivande strukturer där individen blir påverkad gällande hur den agerar utifrån strukturen den befinner sig i (Chen et al., 2019, s. 947). Kunskap om organisatorisk-/bransch- och somatisk- kultur samt individernas kännedom om att de ständigt måste söka ny kunskap leder till delande av kunskap och ger ett ökat fokus på individuellt lärande (Chen et al., 2019, s. 948). Även om deras studie inte enbart fokuserade på förvärvande av tyst kunskap är den ändå intressant att beakta då den har ett induktivt förhållningssätt och försökte släppa många antaganden om vad som kunde förväntas uppstå för mönster i datan. Deras studie kunde därför bidra med ett rikt innehåll, med flertalet intressanta slutsatser där de belyste vikten av att individerna besitter somatisk och kulturell kunskap om det företag och/eller den bransch de befinner sig i. I fallet av mjukvaruutvecklare som Chen et al. (2019) undersökte ledde det till en ökad förståelse för behovet av att ständigt anskaffa ny kunskap.

Jiang et al. (2020, s. 785) undersökte effekten av olika interna och externa sociala nätverk i förhållande till förvärvande av tyst kunskap. Jiang et al. (2020, s. 796) såg att både interna och externa band verkar ha en positiv effekt på förvärvande av tyst kunskap, även om förvärvet från externa kontakter påverkas negativt om det är onödigt många interna band. De såg även att relationerna mellan anställda korrelerar med förvärvande av tyst kunskap, vilket går i linje med slutsatserna från Zhang et al. (2015). En måttlig nivå och mängd av interna band har ett positivt samband med förvärvande av tyst kunskap (Jiang et al., 2020, s. 785). Den mest intressanta slutsatsen från studien är att alltför många interna band minskar förvärvande av tyst kunskap från externa band. Därför är det inte heller bra att ha för många interna band, åtminstone inte om de blir överflödiga och bekräftar liknande tyst kunskap. Alla identifierade faktorer som påverkar förvärvande av tyst kan ses i sammanställningen i appendix 4.

Samtliga studier som tagits upp i detta avsnitt bidrar till en förståelse av de faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap. Flera av studierna handlar dock mer om delande och överförande av tyst kunskap än om förvärvande. De faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap är: tid för reflektion, teknologiska hjälpmedel, somatisk och kulturell kunskap, interna och sociala band, samt känslomässigt baserad tillit. Tid för reflektion och teknologiska hjälpmedel är av mer strukturell karaktär. Somatisk och kulturell kunskap, känslomässig tillit, tillsammans med interna och sociala band är mer individuella. Samtliga faktorer som tas upp kan tänkas återkomma i denna studie. Av presenterade studier var det endast Chen et al. (2019), Yang och Farn (2010), samt Jiang et al. (2020) som diskuterande motivation till att förvärva tyst kunskap, resterande studier fokuserade på strukturella faktorer. Därför ska det sista avsnittet innan sammanfattningen av det tredje kapitlet handla om kopplingen mellan motivation, vilja och tyst kunskap.

3.4.5 Återkommande faktorer och deras koppling till förvärvandet

Av de bakomliggande faktorer som presenterats i avsnitt 3.4 är det flera som är återkommande och som även kan tänkas påverka den som förvärvar tyst kunskap. De flesta studierna har fokuserat på individers delande och överförande (på olika sätt och ofta med varierande och diffus definition av dessa begrepp). Ett fåtal av studierna ser även till förvärvande (Boyce et al., 2008; Chen et al., 2019; Jiang et al., 2020; Pope et al., 2003; Yang & Fern, 2010). Att ha som mål att i denna studie kontrollera samtliga av de faktorer som tas upp i avsnittet vore orealistiskt med tanke på praktiska begränsningar. På grund av detta har de presenterats och sammanställts (se appendix 2-4). Utifrån sammanställningen gjordes en sammanvägd bedömning av alla faktorer. Att göra detta istället för att löpande utvärdera hur relevant varje enskild faktor är har varit ett medvetet val. Den omfattande genomgången har gett en klar och tydlig bild över vad som kan tänkas vara mest relevant att undersöka gällande individers förvärvande av tyst kunskap. Resultatet av den här bedömningen var att faktorerna delas in i de sju teman som presenteras nedan. Dessa kommer testas och vara till grund för intervjuguidens huvudsegment.

Strukturella faktorer är generellt av stor betydelse för individers delande och överförande (Gupta et al., 2021; Joia & Lemos, 2010; Pope et al., 2003; Okoroafor, 2014; Zhang et al., 2015), samt förvärvande (Boyce et al., 2008; Pope et al., 2003) av tyst kunskap. De strukturella faktorerna är många till antalet och är oftast påtagliga aspekter av den miljö som individen befinner sig inom. Dessa mer påtagliga miljöfaktorer är därför viktiga att få med i studiens utformning. Bland de strukturella faktorerna är kulturen en av de mest återkommande (Borges et al., 2019; Castellani et al., 2019; Okoroafor, 2014; Perez et al., 2004; Suppiah och Sandhu, 2011; Yu, 2014). Dessa författare har bekräftat att kulturen har en klar inverkan på individers delande av tyst kunskap. Även om det hittills är oprövat kan det tänkas att kulturen också har en betydande inverkan på individers förvärvande av tyst kunskap. Denna faktor är därför prioriterad att pröva i denna studie. En andra faktor som klassificeras som övervägande strukturell är ledarskap, vilket Shao et al. (2017) behandlar. Ledarskap har en relativt stor inverkan på individers delande och överförande av tyst kunskap. Ledarskap kan samtidigt ses som fundamentalt för individuella faktorer då det direkt och indirekt påverkar individers motivation. Även om det bara är en av de genomgångna studierna som behandlar ledarskap ses det därför som en viktig aspekt att ta upp i förhållande till individers förvärvande av tyst kunskap.

Den absolut vanligaste individuella faktorn i det genomgångna materialet är olika former av tillit (Evans et al., 2019; Holste & Fields, 2010; Joia & Lemos, 2010; Li et al., 2019; Okoroafor, 2014; Sarvestani et al., 2022; Yang & Fern, 2010). Att tillit är den vanligaste faktorn innebär att den också borde vara en av de mest relevanta att kontrollera för individers förvärvande av tyst kunskap. Kopplat till detta kommer det också att undersökas om någon form av tillit är mer framträdande än andra. En annan frekvent förekommande individuell faktor är sociala band (Jiang et al., 2020; Joia & Lemos, 2010; 2003; Zhang et al., 2015). Sociala band finns både i form av interna- & externa band, obligatoriska- & emotionella band samt i form av mer generella nätverk. Sociala band har en påverkan vid delande och förvärvande av tyst kunskap, vilket gör det till en relevant faktor för denna studie att undersöka. En annan faktor som påverkar individers förvärvande av tyst kunskap är deras somatiska och kulturella kunskap (Chen et al., 2019). Eftersom somatisk och kulturell kunskap handlar om individens förståelse för bransch och kultur ses denna faktor som rimlig att undersöka tillsammans med kulturen. Den sjunde faktorn som kommer att ligga till grund för intervjuguidens olika teman är

motivation (Chen et al., 2018; McTiernan et al., 2021; Obrenovic et al., 2020; Okoroafor, 2014; Park et al., 2017; Pope et al., 2003). Dessa studier handlar inte om motivation rent generellt, utan kretsar kring olika faktorer som skulle kunna motivera en individ till att förvärva tyst kunskap, till exempel status och altruism. Motivationen behandlas inte som en faktor i sig. Själva temat "motivation" (i intervjuguiden) kommer istället handla om att undersöka alla de faktorer som kan tänkas påverka individens motivation. Vi var öppna för att det kan vara andra faktorer än de som presenterats som påverkar individers förvärvande av tyst kunskap.

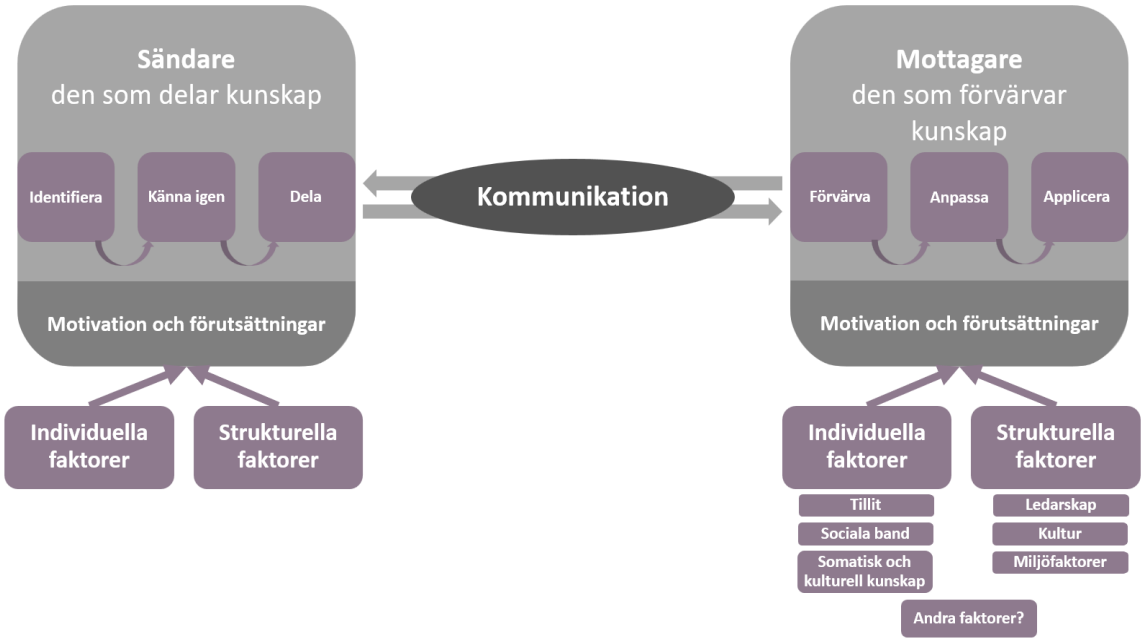
3.5 Sammanfattning

Inledningsvis presenterades Knowledge management, ett "paraplybegrepp" som spänner över en mängd olika områden. Kärnan i det handlar om hur kunskap hanteras och bör hanteras i organisatoriska kontexter. För att komma fram till hur kunskap bör hanteras måste man förstå vad kunskap är och hur kunskap fungerar, detta presenterades i 3.2. Kunskapens natur beskrivs bäst som ett spektrum mellan en tyst dimension och en explicit dimension. Kunskap som är långt mot det tysta hållet i spektrumet är i stort sett helt outsägbar medan kunskap som är långt mot det explicita hållet i spektrumet i stort sett är helt utsägbar för de flesta. Kunskap som är mer åt det tysta hållet är dessutom mer komplex, personlig, abstrakt och kontextuell jämfört med kunskap som är mer åt det explicita hållet. När kunskapshantering diskuteras är det viktigt att den inte blandas ihop med information och data. Skillnaden är att data är objektiv, utomstående från individen och att den inte har något värde i sig. Information är också utomstående från individen. Det är bearbetad data med struktur och mening. Kunskap är personifierad information, tolkad av och inneboende i individen. Detta perspektiv är viktigt att ha med för att hålla rätt fokus under studien och inte råka skifta till information och data. Det finns också två dominerande synsätt på kunskap. Det ena är ett objektsynsätt vilket innebär att kunskap ses som en enhet som kan "lyftas ut" och hanteras likt en fysisk ägodel. Det andra är ett processynsätt vilket betyder att kunskapen ses som en aktivitet omöjlig att skilja från den sociala kontexten. Slutsatsen här är att kunskap inte utpräglat bör behandlas som antingen ett objekt eller en process.

I 3.3 presenterades olika perspektiv och synvinklar på kunskapsöverföring. En av de viktigaste punkterna som presenterades där är att mer tyst kunskap är mer krävande att överföra, det är högre barriärer jämfört med överföring av mer explicit kunskap. Avsnittet tog också upp SECI-modellen som är en av de modeller som fått störst genomslag inom knowledge management. Ett tredje perspektiv på kunskapsöverföring presenterades för att lyfta kommunikation som en central del i kunskapsöverföringen. Skillnaden mellan att dela och att överföra kunskap diskuterades också. Som visas i figur 7 är kunskapsöverföring på individnivå en tvåpartsprocess, en sändare och en mottagare. Själva processen består av sex delar plus kommunikation. Processen är dock starkt påverkad av olika individuella och strukturella faktorer. Dessa faktorer utgör processens fundament och är därmed avgörande för kunskapsöverföringen. En fungerande överföring av tyst kunskap kräver att deltagarna är motiverade och att de har rätt förutsättningar.

I 3.4 presenterades befintlig forskning om hur olika faktorer påverkar delande och överförande av tyst kunskap. Inom detta område finns mycket forskning men forskningen är dock mycket begränsad för förvärvande. Denna studie ämnar fylla gapet och på så sätt leverera en mer helhetlig bild av överföringsprocessen och vilka faktorer som krävs för

att tyst kunskap ska kunna överföras. Detta kommer göras genom att undersöka de faktorer som är återkommande i avsnitt 3.4 och som därför också förväntas påverka förvärvandet av kunskap. I en sammanvägd bedömning kunde återkommande faktorer i huvudsak kopplas till sju olika teman: Tillit, Kultur, Ledarskap, Motivation, Sociala band, Somatisk och kulturell kunskap och Miljöfaktorer. Det är dessa teman och teorier som först och främst ska testas för att kontrollera hur och i vilken mån de även påverkar den som förvärvar tyst kunskap. Det kan dock tänkas att det också finns flertalet okända faktorer som påverkar den som förvärvar tyst kunskap. Studien ämnar fånga upp dessa med hjälp av två mer öppna frågor som inte var bunden till något tema.



Figur 7: Konceptuell modell, kunskapsöverföring och faktorer som påverkar

4.0 Praktisk metod

Det fjärde kapitlet syftar till att beskriva studiens praktiska genomförande, vilka metoder som använts för datainsamling, urval och analys, samt varför dessa metoder valts ut. Kapitlet inleds med presentation av designen för studien i sin helhet, följt av den metod som användes för insamlingen av data. Därefter presenteras metoden som användes för urvalet och dess storlek, följt av hur det gick till i praktiken. Efter det beskrivs intervjuguiden som användes för insamlingen av data till denna studie och hur de gick till. Slutligen presenteras metoden för analysen och de forskningsetiska principerna som studien förhåller sig till.

4.1 Forskningsdesign

Det interpretivistiska synsättet tillåter forskaren att gå på djupet och undersöka deltagarnas upplevelser för att på så sätt verkligen förstå deras beteenden och olika fenomen (Alharahsheh & Pius, 2020, s. 42). Detta är av stor vikt för denna studie, då det finns en lång lista med olika faktorer som påverkar både mottagaren och avsändaren vid delande och överförande av tyst kunskap. Vad som behövs för att förvärva tyst kunskap och vad som motiverar individen till detta är sannolikt högst individuellt. Därför behöver denna studie gå på djupet och använda kvalitativa metoder för att verkligen förstå de bakomliggande individuella motivatorerna. De studier som genomförts inom delande och överförande av tyst kunskap har både skett genom kvantitativa och kvalitativa metoder, även om kvantitativa metoder har fått en övervikt inom ämnet. Detta konstaterades även av Thomas och Gupta (2021, s. 1014, 1015, 1018) som genomförde en systematisk granskning av tidigare litteratur inom delande och överförande av tyst kunskap. De granskade 59 vetenskapliga artiklar publicerade mellan år 2000 och år 2020. Thomas och Gupta (2021, s. 1033-1035) konstaterade bland annat att det finns en övervikt av kvantitativ forskning inom området. De poängterar att det därför behövs fler kvalitativa studier och att forskningen behöver handla mer om *"Hur?"* och *"Varför?"*. Deras förslag är att strukturerade intervjuer och fokusgrupper skulle kunna vara intressanta metoder att fortsätta med. Thomas och Guptas (2021) slutsatser är inget som används som motiv för genomförandet av den här studien. Det är dock ett påtagligt argument för valet av metod.

4.1.1 Fallstudie

En fallstudie beskrivs av Sullivan (2009, s. 64) som en djupgående studie av *en* enhet eller *ett* system, som kan bestå av både enskilda individer och hela grupper. En fallstudie kan bland annat genomföras genom intervjuer. Sullivan (2009, s. 64) förklarar också att även om fallstudien fokuserar på enskilda individer kan den ge information som är applicerbar på en betydligt större grupp, även om resultaten inte är generaliserbara i sig. Gerring (2004, s. 342) förklarar att det finns många möjliga definitioner av en fallstudie. Det kan bland annat röra sig om en kvalitativ studie rent generellt eller en studie som ämnar att undersöka ett speciellt fenomen eller fall. Gerring (2004, s. 342) menar att flertalet av de existerande definitionerna är felaktiga. Enligt honom är en kvalitativ studie och en fallstudie i grunden olika saker. Han menar att en mer korrekt definition av fallstudier är att de undersöker *ett* fenomen eller *ett* exempel. Gerring (2004, s. 342) diskuterar även att detta i sig är något otydligt och han föreslår därför: *"I propose to define the case study as an intensive study of a single unit for the purpose of understanding a larger class of (similar) units"*. Denna definition är i linje med denna studies avsikt. eftersom syftet är att förstå vad som motiverar den enskilda individen (i urvalet) samt att

i förlängningen kunna förstå vad som motiverar liknande individer i liknande kontexter till att förvärva tyst kunskap, även om resultatet inte går att generalisera i stort. Med grund i de fördelar som Sullivan (2009) nämner och att definitionen från Gerring (2004) ligger i linje med denna studies intention, anser vi att en fallstudie är en av de mest passande metoderna för denna studie. En annan anledning till valet av fallstudie är att de främst lämpar för att generera ny teori samtidigt som de kan användas för att bekräfta befintliga, dock utan att generalisera dem (Gerring, 2004, s. 349-350). För att kunna fokusera på att förstå fallet för denna studie fullt ut anses en enfallsstudie vara mer lämplig än en flerfallsstudie. Vid en enfallsstudie behöver inte urvalet vara lika omfattande som när det är flera olika fall som studeras och jämförs (Malterud et al., 2016, s. 1756). Eftersom denna studie är relativt begränsad gällande tidsaspekten anses det mer passande att enbart fokusera på ett fall för att förstå det fullt ut. Alternativet, en flerfallsstudie, anses påverka kvaliteten negativt. För att förstå det aktuella fenomenet på en mer djupgående nivå anses en enfallsstudie vara mer passande. Att kolla på flera kontexter samtidigt kan också innebära att det blir svårare att förstå varje kontext fullt ut då många av faktorerna som påverkar förvärvandet av tyst kunskap kan tänkas styras av den kontexten som de återfinns inom.

4.1.2 Presentation av fall

Då studien i grund och botten är en fallstudie av *en* organisation behöver ett lämpligt objekt utses. Urvalet inleddes med en utvärdering av olika branschers relevans för uppfyllande av studiens syfte och frågeställning. Efter granskning av tidigare litteratur inom området framstod organisationer inom kunskapsintensiva branscher som väldigt lämpliga då de helt och hållet bygger på kunskap som främsta tillgång (Castellani et al., 2019, s. 126). I dessa miljöer finns ett stort och ständigt behov att förvärva kunskap. Även svenska vården och industribolag i Sverige har övervägts som lämpliga branscher för denna studie. Detta eftersom vi inledningsvis stötte på mycket litteratur om hur kunskapsöverföring går till inom vårdyrket, t.ex. handledning och mentorskap. Industribolag övervägdes främst på grund av deras behov av att säkra kompetensförsörjning och -utveckling men också för att vi hade ett erbjudande om samarbete från ett industribolag. Dessa båda alternativ valdes dock bort till förmån för organisationer inom kunskapsintensiva branscher. Detta beslut kom då de erbjuder en kontext som är ytterst relevant för studien. I förlängningen kommer studien kunna ge uttalanden om ingenjörer i andra svenska kunskapsintensiva företag, även om den inte blir helt generaliserbar för denna population.

Redan innan studien påbörjades hade vi en kunskapsintensiv organisation i åtanke. Vi har dock genomgående varit mycket noga med att det viktigaste är att det slutgiltiga valet beror på organisationens relevans sett till studiens frågeställning och syfte. Därmed har vi resonerat, omprövat och utvärderat huruvida någon annan organisation borde utgöra studiens fall. Det slutgiltiga valet av organisation föll slutligen på den från början tilltänkta organisationen. Detta framförallt då den är kunskapsintensiv och dessutom erbjuder möjligheten att få ett varierat urval av respondenter från olika kontor och från olika men jämförbara kontexter. Någonting som också måste nämnas är att denna organisation också var med och finansierade studien. Detta aktualiserades ungefär halvvägs in i processen.

För att kontrollera studiens praktiska relevans och matchning med organisationen genomfördes ett initialt möte med deras företrädare. Under detta möte lämnade vi en kortare presentation av ämnet tyst kunskap och i övergripande lag vad studien ämnar

undersöka. Organisationens företrädare menar att det är ett väldigt viktigt och intressant område, med betoning på att dessa mer *”mjuka frågor”* behöver få ett ökat fokus. Bland annat kan de se ett ökat behov av en effektiv kunskapsöverföring till nyanställda för att på så sätt kunna korta ner onboardingprocessen och behålla kunskapen inom organisationen. En av organisationens företrädare ser en särskilt stor utmaning i att överföra erfarenhetsbaserad kunskap. För att beskriva organisationen lite närmre kan sägas att de är ett globalt aktivt företag med personal utspridd över olika marknader och på olika kontinenter. Den utvalda organisationen är kunskapsintensiv då den uppfyller de kriterier som presenteras av Alvesson (2000, s. 1101). De producerar högkvalitativa tjänster och produkter, arbetet i organisationen är framförallt av intellektuell karaktär, de huvudsakliga arbetsuppgifterna är tankemässigt krävande och huvudverksamheten bedrivs av välutbildade och högt kvalificerade arbetstagare. Organisationen består till stor del av ingenjörer och olika experter, samtidigt som huvudverksamheten ligger inom teknikseksektorn. Detta gör att den valda organisationen är representativ för den typ av bolag som är av intresse för denna studie, även om det såklart finns många andra bolag som också uppfyller dessa kriterier.

Galetta och Cross (2013, s. 44) förklarar att både forskarens tidigare erfarenhet och dennes förförståelse av kontexten kan påverka studien. Detta är fundamentalt för studiens utformning (Galetta & Cross, 2013, s. 44) och det måste därför diskuteras. Genom att vi hade fått erbjudandet om ett potentiellt samarbete sen tidigare hade vi hunnit bilda oss en relativt god förförståelse om organisationen och deras verksamhet. För att utveckla förförståelsen ytterligare sökte vi information på organisationens officiella hemsida och i deras årsrapporter. Under arbetet har vi också besökt och jobbat från ett av organisationens kontor. Totalt sett innebar detta en förförståelse som bidragit till en bättre förståelse av respondenterna. Enligt Galetta och Cross (2013, s. 11-12) kan förförståelse vara positivt då det kan ge insikter som är av stor vikt för studien. Förförståelse kan dock också innebära förutfattade meningar vilka kan påverka studien negativt (Galetta & Cross, 2013, s. 11-12). En sådan förutfattad mening kan vara att forskaren har en viss uppfattning om organisationen och om hur deras anställda “är” vilket ger en viss vinkling av studien. Då förförståelse både kan påverka positivt och negativt är inte syftet med detta avsnitt att utreda exakt hur vår förförståelse påverkat studien. Istället är syftet att diskutera för och nackdelar med förförståelse och att detta är aspekter som vi var medvetna om.

4.2 Metod för datainsamling

Observationsstudier inom samhällsvetenskapliga ämnen förklaras av Marvasti (2014, s. 354) som en uppsamling av olika metoder, de syftar bland annat till djupgående intervjuer, deltagarobservationer och fokusgrupper. En tanke som Jonsson (2012, s. 159) hade gällande vidare studier inom ämnet kunskapsöverföring är att fokus bör ligga på hur kunskap överförs i det dagliga arbetet och vad som motiverar individen till att överföra kunskap. För att komma så nära det dagliga arbetet som möjligt skulle deltagarobservationer vara en passande metod. Denna typ av studie kollar på individer i deras dagliga arbete, vilket kan observeras över både ett längre tidsspann eller över en kortare tidsperiod (University of Toronto, 2019). En av styrkorna med denna metod är att forskningen går bortom individens egen uppfattning, vilket intervjuer ofta kretsar kring. Även Osvalder (2015, s. 7) rekommenderar observationer som en passande metod för att identifiera tyst kunskap i ingenjörers dagliga arbete. Även om identifiering av tyst kunskap ligger utanför syftet med den här studien styrker det metodens relevans för att studera tyst kunskap. Det finns två huvudsakliga problem med denna metod i

sammanhanget. För det första är det väldigt svårt att studera motivation genom att endast observera individer. Motivation är i många fall någonting som individen bär med sig utan att det fysiskt visas. Det andra problemet är att kunskapsöverföring och motivationen bakom är ett fenomen som bör studeras över tid, vilket inte är gångbart i denna studie på grund av praktiska begränsningar.

En annan intressant metod är fokusgrupper som Barbour (2014, s. 313-314) beskriver som en metod som fungerar för både kvantitativa och kvalitativa studier, beroende på hur datan insamlas och bearbetas från fokusgruppen. Hon menar också att fokusgrupper kan beskrivas som en form av gruppdiskussioner. Barbour (2014, s. 320-324) beskriver några utmaningar med fokusgrupper, en av dem är att deltagarna kan försöka påverka varandras åsikter och känslor, vilket kan leda till att deltagare börjar försvara sitt agerande och sina åsikter. Även om metoden har många fördelar är nackdelarna avgörande för att metoden väljs bort i denna studie, då syftet är att hitta vilka förutsättningar som behövs och vilka faktorer som motiverar respektive individ till att förvärva tyst kunskap. Därför passar det inte att deltagarna försöker övertala varandra eller att någon ska behöva försvara sina personliga åsikter och motiv. En del faktorer som identifierats av tidigare studier, såsom status och uppskattning kan också tänkas vara känsligt att ta upp inför sitt arbetslag, då det som Park et al. (2017, s. 22) konstaterar, i grund och botten handlar om en mer egocentriskt inre drivkraft.

Eftersom deltagarobservationer och fokusgrupper inte är passande för denna studie på grund av de fenomen som ska studeras tillsammans med den tidsramen som finns kommer denna studie genomföras med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Valet av metod beror på flera olika anledningar. Bryman och Bell (2015, s. 213) förklarar att semistrukturerade intervjuer egentligen är en ganska öppen metod där den som intervjuar normalt ger sig möjligheten att vid behov ändra ordningen på frågorna. De säger också att grundfrågorna är något mer generella och att forskaren ofta ger sig själv en viss möjlighet till att komplettera grundfrågorna med följdfrågor. Galletta och Cross (2013, s. 24) beskriver också att semi-strukturerade intervjuer är bra då metoden ser till respondenternas egen erfarenhet utan att tappa det teoretiska fokuset. Bryman och Bell (2015, s. 480) beskriver också att kvalitativa intervjuer försöker komma åt den intervjuades synsätt istället för att intervjun ska reflektera de som forskaren bekymrar sig om, vilket kvantitativa intervjuer gör. Denna studie är mer intresserad av den intervjuades syn på saken, istället för att enbart försöka bekräfta tidigare teorier. Några andra motiv bakom valet av metod kommer från Azungah (2018, s. 386-387) som menar på att semistrukturerade intervjuer är en bra metod i en kvalitativ studie då de ger en bredare och mer livfull bild av deltagarnas synsätt, upplevelse och känslor. Han förklarar även att metoden är bra för att den tillåter viss flexibilitet i intervjuerna, där forskaren kan ha lite olika tillvägagångssätt i varje ny intervju och fortfarande täcka samma frågor. Detta är passande för denna studie eftersom den vill undersöka mer bakomliggande faktorer för motivationen till att dela och överföra tyst kunskap. Detta skulle vara svårt att komma åt med hjälp av enkäter eller någon annan metod som inte går på djupet bakom olika fenomen. Samtidigt är flexibiliteten en viktig faktor då det är högst sannolikt att olika individer kan ha olika bakomliggande faktorer som påverkar deras motivation. Azungah (2018, s. 387) hävdar även att semistrukturerade intervjuer är en passande metod i en kvalitativ studie, speciellt för att svara på frågor som hur och varför, samtidigt som metoden passar ihop med det epistemologiska och ontologiska antagandet om att verkligheten är socialt konstruerad. Detta epistemologiska och ontologiska antagandet är också någonting som denna studie mer eller mindre förutsätter, samtidigt som frågeställningen delvis går ut på att besvara hur dessa inre

faktorer påverkar motivationen. Däremot hävdar Azungah (2018, s. 387) att semistrukturerade intervjuer har fått en del kritik för att generera data som är svår att jämföra. Denna kritik har dock blivit bemött av bland annat Mason (2004, s. 4) som hävdar att felet snarare ligger i att forskare försöker standardisera varje enskilt fall, istället för att försöka förstå varje enskilt fall fullt ut. Då vi har ett interpretivistiskt synsätt är detta något som denna studie ämnar göra. Därför anses den metod som Mason (2004) beskriver vara passande, trots att datan i sig kan vara komplicerad att jämföra.

4.3 Urval

4.3.1 Urval av respondenter

Gill (2020, s. 579) förklarar att urvalsprocess, metod och en lång rad andra faktorer skiljer mellan kvalitativa studier och kvantitativa studier. Gill (2020) förklarar också att kvalitativa urvalsmetoder inte är helt slumpmässiga, utan att det istället handlar om ett icke-sannolikhetsurval. Patton (1990, s. 169-183) listar flera olika urvalsmetoder som alla går under "*purposeful sampling*" (målstyrt urval). 16 av dessa metoder beskrivs närmare. Några av dessa metoder kommer att diskuteras här i syfte att nå fram till den metod som kommer att tillämpas i den här studien. Patton (1990, s. 169-183) förklarar att de flesta urvalsmetoderna inom kvalitativ forskning är målinriktade. Respondenter väljs alltså ut för att uppfylla studiens kriterier. En metod som nämns av både Patton (1990, s. 176) och Venter et al. (2005, s. 291) är "*snowball sampling*" som syftar till att forskarna identifierar en mindre grupp relevanta respondenter på egen hand för att sedan låta dem hjälpa till att hitta ytterligare respondenter. Denna metod är inte aktuell för denna studie då den kan leda till att endast samma typ av respondenter väljs ut genom att forskaren utgår från ett fåtal personer och deras nätverk. Patton (1990, s. 179) beskriver att bara för att kvalitativa studier har en mindre urvalsgrupp, betyder det inte att den måste vara målinriktad, den kan också vara slumpmässig. Ett sätt att komma bort från forskarnas och deltagarnas påverkan av urvalet kan således vara att genomföra ett "*purposeful random sampling"*. Denna metod kan vara passande om studien ska bli lite mer generaliserbar och den passar bättre när forskaren/forskarna inte har ett renodlat interpretivistiskt synsätt. Det finns dock farhågor att det slumpmässiga urvalet leder till att minoritetsgrupper inom populationen exkluderas. Denna studie ämnar undvika detta och därför kommer den här urvalsmetoden inte att tillämpas.

"Maximum variation sampling" är en annan urvalsmetod som beskrivs av Patton (1990, s. 172). Metoden går ut på att få en väldigt diversifierad grupp respondenter för att undvika att endast en viss typ av individer intervjuas. Han förklarar också att denna metod möter en del av kritiken om att små urvalsgrupper, vilket är vanligt inom kvalitativ forskning, ofta leder till homogena urvalsgrupper. Patton (1990, s. 172) förklarar också att syftet med maximum variation sampling är att fånga upp mönster som kan uppstå för olika typer av individer, snarare än typiska mönster för en viss typ av individ. Mönster som uppstår hos en viss typ av individ är också intressanta, men mönster som uppstår mellan olika typer av individer är av ännu större intresse. För den här studien är den sistnämnda urvalsmetoden som syftar till att samla in data från en mer varierad grupp mest relevant då den bidrar till att undvika den homogenitet som annars lätt uppstår inom kvalitativa urvalsmetoder. Metoden ger också större möjligheter att i slutändan göra uttalanden om hela gruppen och inte enbart inom någon subgrupp. Maximum variation sampling kan enligt Patton (1990, s. 172) utföras genom att forskarna väljer ut respondenter från förutbestämda kriterier som ska fånga upp den diversitet som finns

inom populationen. Det kan bland annat handla om att fånga upp minst en respondent från varje kontor om populationen är utspridd över ett antal olika kontor som är geografiskt åtskilda från varandra. Denna metod är bra för att skapa hög kvalitet i studien, samtidigt som de gemensamma mönstren som kan uppstå är av extra stor relevans (Patton, s. 172). Denna diskussion kan avslutas med ett citat från Patton (1990, s. 172):

"*The evaluator using a maximum variation sampling strategy would not be attempting to generalize findings to all people or all groups but would be looking for information that elucidates programmatic variation and significant common patterns within that variation.*".

Citatet styrker valet av urvalsmetod då studien inte försöker att skapa ett generaliserbart resultat, utan istället fokusera på variationen och gemensamma mönster som kan uppstå i den data som samlas in. Däremot är det viktigt att poängtera att denna urvalsmetod inte motverkar det faktum att det kan finnas en viss homogenitet inom den organisation som valts ut till denna studie jämfört med branschen och kunskapsintensiva företag rent generellt. Det kan vara så att en viss typ av individ dras till en särskild organisation och därför finns det en risk att organisationen inte är representativ för hela branschen. Denna studie kan dock inte kontrollera huruvida denna organisation är representativ för branschen eftersom det skulle kräva oerhört mycket information om arbetstagare i hela branschen, vilket vi inte hade tillgång till. Denna sorts homogenitet hade kunnat motverkas genom att kolla på flera organisationer från samma bransch. Detta är däremot ingenting som denna studie kommer att göra på grund av både praktiska skäl och den tid som finns tillgänglig för detta arbete.

4.3.2 Urvalets storlek

Med en vald urvalsmetod är det dags att diskutera storleken på urvalet. Först och främst diskuterar Malterud et al. (2016, s. 1753) att urvalskriterier och -storlek skiljer sig mellan kvantitativa och kvalitativa studier. Vidare konstaterades att "*saturation*" är ett vanligt begrepp för att motivera när ett urval är tillräckligt stort och att det ofta används utan specifikation om vad det innebär. Saturation kommer från Glaser och Strauss (2006, s. 60-65) som myntade begreppet inom *"grounded theory"*. De använde saturation för att förklara när en datainsamling är stor nog och tillräckligt omfattande för att det ska vara möjligt att gå vidare till nästa steg. Malterud et al. (2016, s. 1753-1756) konstaterade att saturation används något felaktigt som begrepp när urvalet är tillräckligt stort och kom fram till ett eget koncept som de kallar för "*information power*". Detta koncept bygger på fem olika parametrar och syftar till att bedöma när urvalet är tillräckligt stort för kvalitativa intervjuer. Den första parametern är syftets bredd, ett smalt syfte kräver alltså ett mindre urval medan ett bredare syfte kräver ett större urval. Den andra parametern är hur väl insatta respondenterna är i förhållande till det som studien ämnar undersöka (Malterud et al., 2016, s. 1755-1756). Till exempel behöver det vara större om flertalet av respondenterna har mindre erfarenhet av bolaget och aktuella arbetsuppgifter än om de har mycket erfarenhet av bolaget eller branschen och arbetsuppgifterna. En tredje faktor är antalet etablerade teorier som återfinns inom forskningsområdet och ämnet påverkar också hur stort urvalet behöver vara. Ett mindre utforskat område kräver ett större urval. En fjärde faktor som avgör urvalets storlek är själva kvaliteten på dialogen och kommunikationen mellan forskaren och respondenten. En högre kvalitet innebär att färre intervjuer behöver genomföras. Strategin för analysen är det femte och sista elementet som är avgörande för hur stort urvalet bör vara. Som tidigare nämnt förklarar Malterud et al. (2016, s. 1756) att det krävs färre respondenter för en enfallsstudie jämfört med en

flerfallsstudie, vilket styrs av strategin för studien. Diskussionen om konceptet och ramverket avslutar de med att konstatera att det inte finns någon formel som kan kalkylera exakt hur stort ett urval behöver vara. Det bästa som kan uppnås är istället olika checklistor som forskare kan ha som underlag för att själva göra en bedömning om när deras urval är tillräckligt. Storleken på urvalet är också enligt Bryman och Bell (2015, s. 436) något som är väldigt svårt att avgöra på förhand. Det bör därför bedömas efter att en del av datan har samlats in. Detta avgjordes kontinuerligt genom att utvärdera mängden nya data som kommer av varje intervju. När inga nya data genereras och forskaren rimligen kan anta att inga nya data tillkommer av ytterligare en intervju kan "saturation" antas vara uppfyllt (Glaser & Strauss, 2006, s. 61). Då detta blir en högst subjektiv bedömning är det lämpligare att avgöra när urvalet är tillräckligt stort med hjälp av de fem faktorerna som presenterades av Malterud et al. (2016).

Två av de kriterier som presenteras av Malterud et al. (2016) går inte att avgöra innan datainsamlingen påbörjas. Dessa två är hur specifika respondenterna är i förhållande till studiens målgrupp samt dialogens kvalitet. Det här innebär att det inte på förhand går att avgöra exakt hur stort urvalet behöver vara. De tre återstående kriterierna kan dock diskuteras men inte helt avgöras på förhand. Syftet kan närmast beskrivas som medelbrett, eftersom studien endast har ett delsyfte (smalt), fokuserar på förvärvande (smalt) men mer öppet undersöker faktorer som påverkar (brett). I förhållande till detta kriterium behöver urvalet varken vara litet eller väldigt omfattande. Antalet tidigare teorier på området påverkar som sagt också hur stort urvalet behöver vara. Det finns mycket litteratur som generellt behandlar delande och överförande av tyst kunskap. Många av de faktorer som återfinns i denna litteratur kan också tänkas påverka förvärvandet av tyst kunskap, även om faktorerna är oprövade på detta. Mängden litteratur som specifikt behandlar förvärvande av tyst kunskap är dock mycket begränsad. Bedömningen är att urvalet, utifrån detta kriterium, varken behöver vara litet eller väldigt omfattande. Om man ser till analysen är det endast ett fall som studien ämnar att studera, vilket betyder att urvalsstorleken inte behöver vara särskilt omfattande utifrån denna faktor.

Den sammanvägda bedömningen utifrån dessa parametrar är att urvalet bör vara medelstort. Den här studien måste dock ta hänsyn till arbetets omfattning vilket innebär att det initialt begränsas till cirka 10-12 intervjuer. Vi ställde dock oss öppna för att antalet respondenter eventuellt kan behöva utökas beroende på utfallet av de två förstnämnda kriterierna.

4.3.3 Tillvägagångssätt vid urval och intervjuer

Valet av respondenter påbörjades med att en kort inbjudan skickades ut genom en intern e-postlista där organisationens alla svenska ingenjörer och chefer är med (se appendix 5). Detta första utskick genererade dock inte tillräckligt med intresseanmälningar. Därför togs också personlig kontakt med personer som nåddes av det första mailet. För studiens kvalitet var detta inget negativt då det gav en möjlighet att få en mer kontrollerad spridning på urvalet sett utifrån de parametrar som diskuterades under avsnitt 4.3.2 om urvalsmetoder. När 12 respondenter hade ställt upp på att bli intervjuade kunde inbjudan för intervjun skickas ut per mail tillsammans med förinformation till samtliga deltagare (se appendix 6 & 7). De kriterier som användes för att få en bra spridning på urvalet var kön, anställningstid, kontorsplacering samt arbets- och ansvarsområde. Av dessa faktorer fick kön och anställningstid antas baserat på förnamn och titel, vilket fanns tillgängligt genom organisationens maillista. Även kontorsplacering och arbets- och ansvarsområde framgick av listan. Det blev en relativt god spridning på de 7 första respondenterna som

hörde av sig efter det första mailet. Tack vare att vi kunde rikta resterande 5 inbjudningar till olika respondenter landade urvalet i en relativt bra spridning.

4.4 Intervjuguide

Enligt Galetta och Cross (2013, s. 46-47) bör en intervjuguide innehålla flera olika segment. Deras förslag inkluderar ett öppnande segment för att skapa trygghet och göra respondenten mer bekväm. Det andra segmentet i Galetta och Cross (2013, s. 50) förslag går ut på att övergå till mer specifika frågor som är till för att besvara studiens forskningsfråga. I det tredje och sista segmentet ska frågor av lite mer lättsam karaktär ställas för att avrunda intervjun samt för att ge respondenten möjlighet att berätta om de har något att tillägga eller några tankar som de vill framföra innan intervjun är slut (Galetta och Cross, 2013, s. 52). Detta resonemang anammas av forskarna till denna studie och den intervjuguide som används här har därför tre segment likt de som beskrivs av (Galetta och Cross, 2013). Det första segmentet används därför för att värma upp respondenten inför intervjun (se appendix 8). Det innehåller några mer lättsamma frågor för att säkerställa spridning på urvalet, några etiska krav gällande samtycke till deras deltagande, tillsammans med frågor för att bedöma respondenternas arbetssituation och synsätt på kunskap. Det andra segmentet är direkt kopplat till forskningsfrågan och innehåller frågor som undersöker om de mest återkommande faktorerna som påverkar delande och överförande av tyst kunskap (dessa presenterades i 3.4.5) även stämmer för förvärvande av tyst kunskap. Segmentet innehåller också två frågor utan teorikoppling. Dessa står framförallt för studiens induktiva aspekt då de inte går ut på att direkt testa tidigare teori utan öppnar upp för att upptäcka nya faktorer. Övriga frågor behandlar tydligare specifika teman från tidigare studier som testas i denna studie. Det tredje segmentet består av lättsammare frågor för att avrunda intervjun. Här frågas respondenten bland annat om de vill komplettera tidigare svar, har något att tillägga eller om de vill återvända och diskutera någon av de tidigare frågorna.

Semistrukturerade intervjuer innebär enligt Galetta och Cross (2013, s. 45) att forskaren kan ställa både väldigt öppna frågor och samtidigt teoretiska frågor som är framtagna med hjälp av tidigare studier inom ämnet. De påpekar också att frågorna ska vara direkt kopplade till studiens syfte och ställas i en logisk ordning för att verkligen gå på djupet med det fenomen som studeras. Kallio et al. (2016, s. 2960) beskriver att semistrukturerade intervjufrågor har två komponenter, en huvudfråga och en eller flera uppföljningsfrågor. Huvudfrågan är till för att besvara studiens syfte där deltagarna berättar om sina upplevelser och uppfattningar. Uppföljningsfrågor syftar till att göra huvudfrågan och temat lättare att förstå. Uppföljningsfrågor måste inte vara förberedda utan kan också ställas mer spontant (Kallio et al., 2016, s. 2960). Turner (2010, s. 757) betonar att effektiva intervjufrågor är helt avgörande för forskningens resultat. Han förklarar vidare att varje enskild fråga ska låta forskaren gå på djupet för att undersöka respondentens erfarenhet och kunskap. Ett sätt att få mer beskrivande och djupgående svar är enligt Chenail (2011, s. 15) att ställa frågor som; *vad, vem, var, när* och *hur*. Detta är någonting som applicerats och beaktats vid utformandet av intervjuguiden som används i denna studie. För att verkligen nå ett underliggande fenomen menar Turner (2010, s. 758) att det ibland kan vara passande att ställa frågor om *varför*.

Ett naturligt steg efter att ha utformat intervjuguiden är enligt Kallio et al. (2016, s. 2960) att testa den i en pilotstudie. Syftet med detta är att testa intervjuguidens täckning och relevans, samtidigt som det ger forskarna en möjlighet att revidera frågor och testa dem

på nytt. Chenail (2011, s. 257-258) förklarar att pilotstudier även kan användas för att kontrollera tidsåtgången och för att se om den behöver struktureras om. För denna studie utfördes en pilotstudie både för att kolla tidsåtgång och för att se om några frågor behöver revideras. Turner (2010, s. 757) föreslår att pilotstudien genomförs med en deltagare av liknande bakgrund och med liknande karaktärsdrag som de i studiens målgrupp. Enligt Kallio et al. (2016, s. 2961) är det vanligast att det är en potentiell respondent för studien som tillfrågas för pilotstudie. Om det är omöjligt eller väldigt svårt att få tag på en extra respondent från målgruppen är det enligt Chenail (2011, s. 257-258) ett alternativ att de som genomför intervjuerna testar intervjuguiden på varandra. Vi använde detta som ett första test av intervjuguiden, innan genomförandet av en "riktig" pilotstudie. Utformandet av intervjuguiden blir därmed en iterativ process som pågår tills dess att intervjuguiden bedöms ha tillräckligt god kvalitet. Då vi hade testat intervjun på varandra upptäcktes några bristfälliga formuleringar och otydligheter i frågorna, vilket kunde revideras innan det var dags för pilotstudien på en av företagets anställda. En fråga om ledarskap lades också till då det tidsmässigt fanns utrymme för det. När revideringarna var klara gjordes en pilotstudie på en av företagets anställda. Denna intervju spelades inte in och svaren från den personen kommer inte att användas i analysen av empirin. Svaren från pilotstudien användes endast för att ytterligare förfina frågorna och strukturen för intervjun, samt för att se att intervjun inte tog alltför lång tid då de bör ta mellan 40-60 minuter. Efter att pilotstudien är genomförd och intervjuguiden reviderad föreslår Kallio et al. (2016, s. 2961) att den färdiga intervjuguiden presenteras i arbetet för att öka transparensen. Intervjuguiden finns i appendix 8.

4.5 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Ambitionen var att genomföra så många intervjuer som möjligt i anslutning till respondenternas arbetsplats, då en bekant miljö förhoppningsvis gör att de känner sig så avslappnade som möjligt. I slutändan var det endast två intervjuer som hölls på respondenternas arbetsplats. Resterande tio hölls digitalt, med hjälp av videosamtal över Microsoft Teams. Det fanns två anledningar till att intervjuer hölls digitalt, den första var att respondenterna befann sig runt om i Sverige. Den andra var en lättare förkylning vilket gjorde det olämpligt att mötas fysiskt. Vi valde att genomföra intervjuerna över videosamtal hellre än telefonsamtal för att kunna se mimik och gester som inte syns vid ett telefonsamtal. En fördel med att ta intervjuerna över teams var att respondenterna helt fritt kunde välja var de ville sitta under intervjun. Fördelen med att spela in intervjun var att vi kunde koncentrera oss på att ställa frågorna och lyssna istället för att samtidigt behöva anteckna alla svar manuellt. Detta minskar också risken för att information försvinner ifall den inte hinner skrivas ner.

4.6 Analysmetod

Litteraturen som ligger till grund för denna studie är inte heltäckande för de fenomen som ska studeras. När det är så föreslår Galletta och Cross (2013, s. 17) att en mer öppen analysmetod tillämpas. Galletta och Cross (2013, s. 17) förklarar också att denna typ av studie kräver ett systematiskt tillvägagångssätt. Att metoden är systematisk är av stor vikt då den data som samlas in ska generera olika tematiska mönster. Systematik är också viktigt för att hantera de tankar och idéer som dyker upp under processen. Till exempel är det enligt Galetta och Cross (2013, s. 119-120) vanligt att det vid slutskedet av en intervju uppstår idéer och frågor. Då är det viktigt att forskarna systematiskt och direkt antecknar dessa. Detta kan ses som första steget i den iterativa analys som är vanlig i

kvalitativa studier. Även King och Brooks (2017, s. 31) lyfter att intervjuaren i nära anslutning till intervjun bör anteckna sina tankar och intryck från intervjun, till exempel kan det handla om hur öppen respondenten upplevs. Vi såg detta som ett viktigt steg och arbetsrelaterade tankar och idéer kommer därför antecknas i samband med att de uppstår. Vår upplevelse av intervjuerna dokumenterades och kom att bli en del av arbetsmaterialet. Analysen påbörjas alltså redan under datainsamlingen, efter det fortsätter den med transkribering (Galetta & Cross, 2013, s. 121). Processen att transkribera datan är tidskrävande men också ytterst nödvändig och fundamental för att genomföra en god analys. Efter transkribering är de tre kommande stegen: kodning, tematisering och summering (Lindgren, 2014, s. 31, 33). För att bestämma tillvägagångssätt för dessa steg behöver en mer specifik analysmetod fastställas.

Den här studien är som diskuterat i avsnitt 2.4 övervägande deduktiv, även om den har induktiva element. Den intervjuguide som används utgår i stora delar från sju olika teman. Dessa teman behövde både kompletteras och revideras under analysen, vilket innebär att studien i slutändan kan bli ännu mer induktiv. Lester et al. (2020, s. 96-97) beskriver den analysmetod som används inom grounded theory, denna metod är dock primärt induktiv och anses därför inte perfekt för denna studie. En mer passande metod är *"template analysis"* vilket är en mer specifik metod inom tematiska analyser (King & Brooks, 2017, s. 2-3). Denna metod passar betydligt bättre då den tillåter färdiga teman inför kodningen, samtidigt som den är iterativ och öppen för nya teman. Den tillåter också att gamla teman kan revideras eller exkluderas helt (King & Brooks, 2017, s. 3-4, 29-30). Template analysis är ett något mer komplext tillvägagångssätt än det mer generella som beskrivs av Lindgren (2014). Det som gör template analysis mer komplex är att den innefattar sju olika steg och att flera av stegen innebär iterationer. King och Brooks (2017, s. 3-4) beskriver dessa steg som att: bekanta sig med datan, preliminärt kodande, preliminärt placerande av koderna inom preliminära teman, framställande av en preliminär mall (template), utveckling av mallen, införande av resterande koder från övriga intervjuer och slutligen att använda den färdiga mallen för att presentera analysen. Template analysis är en relativt strukturerad metod (King & Brooks, 2017, s. 25), vilket passar med Galetta och Cross (2013) beskrivning av hur semistrukturerade intervjuer bör analyseras. King och Brooks (2017, s. 31) lyfter att tematiska analyser tenderar att söka efter gemensamma mönster och teman vilket kan ses både som en fördel och en nackdel. Nackdelen är att den enskilda individen och dess upplevelser kan glömmas bort eller försummas till förmån för att lyfta likheter mellan individerna. Detta är förstås en viss risk även i denna studie men risken minimeras av att vi var medvetna om den samt att studien ämnar förstå varje fall fullt ut. Även urvalsmetoden maximum variation sampling kommer minska denna risk då det förväntas generera en mångfald i empirin. Sjustegsprocessen som tillämpades vid kodandet och tematiseringen i detta arbete beskrivs härnäst.

Efter att de tolv intervjuerna transkriberats blev åtta utvalda för inläsning. Under inläsningen markerades relevanta delar av texten. Efter detta kodades dessa åtta intervjuer och koderna samlades i olika kluster utefter liknande innehåll. Klusterna bildade teman som namngavs utefter deras gemensamma innehåll. Om någon kod inte gick att gruppera eller sortera in fick den ett eget tema. Därefter upprepades processen fast nu med olika teman. Teman av liknande karaktär samlades under ett gemensamt "över-tema". Några teman kunde inte grupperas vidare, de stod kvar och placerades direkt under passande temanivå. Denna process upprepades tills det att inga teman längre kunde grupperas. Antalet temanivåer anpassades alltså efter koderna. Detta är en av fördelarna med metoden template analysis (King & Brooks, 2017, s. 54-57). Att antalet temanivåer

anpassades efter koderna ledde till att det blev tre nivåer av teman på vissa underteman, medan flera av dem fick fyra nivåer, se exempel i appendix 9. Huvudteman blev individuella och strukturella faktorer. Teman blev de preliminära från intervjuguiden: kultur, somatisk och kulturell kunskap, sociala band, tillit och ledarskap. Från de preliminära temana försvann två: Miljöfaktorer och motivation. Fem teman tillkom: Upplevelsen av den som delar, personlighetsdrag, tid, fysisk omgivning och organisationens strategi. Till varje tema fanns under-teman och i vissa fall blev det också lägsta-teman. Samtliga teman genererades alltså nerifrån och upp. Efter att denna process genomförts med de åtta första, fanns en preliminär mall som användes för att sortera in koderna från de fyra sista intervjuerna. Även om tema-mallen fungerade väldigt bra för de flesta koder uppstod under tematiseringen några nya teman. Analysen av de fyra sista intervjuerna genererade nio nya underteman som adderades till den slutgiltiga mallen.

Under tematiseringen gjordes en jämförelse mellan teman då det fanns koder som kunde placeras under olika teman. Dessa koder placerades där de passade bäst. Att en kod kunde kopplas till olika lägsta-teman och under-teman visade att flera av dessa teman var närbesläktade. Detta gällde även på högre nivåer, en del teman kunde placeras under bägge huvudtemana (individuella- och strukturella faktorer). När tematiseringen var klar och en slutgiltig mall producerats gjordes en mer noggrann jämförelse mellan teman och koder. Detta gjorde det ännu tydligare att vissa teman relaterade till varandra. Under databearbetning fördes också enkla anteckningar för att fånga upp hur olika teman relaterade till varandra. Det kunde till exempel vara att respondenten pratade om en faktor och beskrev hur den påverkade en annan, eller att en faktor påverkade på olika sätt. Även sådant som kunde relateras till den övergripande överföringsprocessen antecknades. Dessa anteckningar var inte någon grund för analysen utan endast ett stöd för att identifiera vilka delar av empirin som *kunde* vara relevanta att analysera. All analys bygger på empiri, kodning, tematisering och hur detta relateras till tidigare forskning.

I nästa kapitel (kapitel 5) presenteras det insamlade materialet utifrån intervjuguidens teman och frågor. I kapitel 6 presenteras sedan analysen utifrån huvudtema och tema. Varje tema analyseras separat utifrån koderna i den slutgiltiga temamallen och tidigare litteratur. Efter detta presenteras den jämförande analysen för att lyfta kopplingar mellan olika teman. Avslutningsvis analyseras kunskapsöverföringsprocessen i förhållande till empirin.

4.7 Forskningsetik

Med tanke på hur fundamentala etiska frågor är för forskning är det förvånansvärt lite artiklar som publiceras inom ämnet (Johansen & Frederiksen, 2021, s. 281). Vid genomförandet av en studie uppstår ett flertal etiska dilemman som måste övervägas och hanteras. Johansen och Frederiksen (2021, s. 281) tar upp några av de dilemman som kan uppstå. Bland annat rör det sig om hur mycket information (om studien) som respondenten behöver för att kunna ge ett välinformerat medgivande till att delta. I samband med detta diskuteras om mängden information kan påverka deras svar.

Forskningsetik kan delas in i två olika kategorier: *"procedural research ethics"* (processuell forskningsetik) och *"particularistic research ethics"* (partikularistisk forskningsetik) (Johansen & Frederiksen, 2021, s. 282-283). Den första kategorin samlar etiska riktlinjer från regelverk och lagar. Den andra kategorin innehåller etiska och moraliska problem som kan uppstå utanför befintliga regelverk. Processuella riktlinjer

kommer ofta från den institution som forskarna representerar, dessa riktlinjer är därför oftast bestämda på förhand (Johansen & Frederiksen, 2021, s. 282-283). Då vi representerade Umeå universitet var det denna institutions riktlinjer som tillämpades. Detta innebär att det på förhand måste finnas ett individuellt samtycke från varje deltagare, varje deltagare måste därför ges tillräckligt med information för att samtycket ska vara välinformerat. Den information som respondenterna fått på förhand finns i appendix 5-7. Denna studie följer också Vetenskapsrådets (2018) principer om en god forskningssed, vilket är en utveckling av All European Academies (2018, s. 4) skrift om fyra olika principer som all forskning skall efterfölja: *tillförlitlighet, ärlighet, respekt* och *ansvar*. Dessa fyra principer kommer dock inte att presenteras något närmare, syftet var endast att belysa de följs i detta arbete.

Johansen och Frederiksen (2021, s. 282) beskriver att konfidentialitet och anonymitet är två andra viktiga processuella aspekter att beakta. Vad som skiljer mellan konfidentialitet och anonymitet har diskuterats av oss. Verklig anonymitet innebär att inte ens forskarna känner till respondenternas identitet (Roth och von Unger, 2018). Total anonymitet är därför inte möjlig att erbjuda i denna studie då intervjuerna kräver direktkontakt. Enligt Roth och von Unger (2018) innebär svårigheter med att erbjuda anonymitet att konfidentialitet blir ännu viktigare. Detta är något som vi håller med om. Därför ses deltagarnas konfidentialitet som oerhört viktig, deras identitet och medverkan ska inte avslöjas. Respondenterna har också på förhand meddelats om hur deras personuppgifter och konfidentialitet behandlas i studien (se appendix 5-7). Vad gäller fullständig konfidentialitet lyfter Roth och von Unger (2018) att det inte heller är möjligt att uppnå i alla kvalitativa studier, då en del datainsamlingsmetoder (till exempel fokusgrupper) innebär observation eller intervju av flera deltagare samtidigt. Detta är dock inget som behöver beaktas i denna studie då alla intervjuer genomförs individuellt.

Den andra etiska kategorin, partikularistisk forskningsetik, behandlar de problem som inte täcks av befintliga regelverk och lagar, samt situationer som kan kräva snabba beslut så att forskarna inte hinner eller har möjlighet att överväga olika etiska aspekter (Johansen & Frederiksen, 2021, s. 283-285). Detta är framförallt viktigt att ta hänsyn till när datainsamlingsmetoden är observationer i fält. Johansen och Frederiksen (2021, s. 284) lyfte dessa metoder som extra riskfyllda då det lätt kan uppkomma situationer där forskare behöver fatta snabba beslut. Eftersom intervjuformatet erbjuder en säkrare forskningsmiljö anses denna typ av aspekt mindre relevant för denna studie att beakta. Det ämne som undersöks är inte heller särskilt känsligt. De känsligaste frågorna i intervjun handlar om ledarskapet och de värderingar och normer som återfinns inom branschen och företaget. Känsligheten i detta kan, som tidigare diskuterat, motverkas med konfidentialitet och tystnadsplikt från forskarna.

Ett annat etiskt dilemma som måste presenteras är konfidentialiteten av organisationen som är objekt för denna studie. Begäran om att få vara konfidentiell kom från deras sida, även om det är någonting som vi hade full förståelse för. Även om en presentation av företagets namn och exakta verksamheter hade stärkt transparensen i studien har det också sina fördelar att hålla organisationen konfidentiell. Deras konfidentialitet stärker dessutom respondenterna konfidentialitet ytterligare och det blir ännu svårare att lista ut vilka det är. Samtidigt blir det enklare att tala mer öppet om eventuella brister om organisationen och kritik från respondenterna, om dessa perspektiv skulle komma fram under intervjuerna.

5.0 Empiri

Kapitlet inleds med en sammanställning av intervjuerna och en kortare beskrivning av respektive respondent. I tur och ordning presenteras sedan empirin utifrån de teman som intervjuguiden bygger på. Dessa är: Kultur, Somatisk och kulturell kunskap, Kultur och miljöfaktorer, Sociala band och tillit, ledarskap, två öppna frågor samt motivation.

5.1 Presentation av respondenter

Fallet för denna studie diskuterades i avsnitt 4.3.1. I det avsnittet presenterades också organisationen som utgör fallet. Samtliga av studiens 12 respondenter jobbar som ingenjörer i denna organisation. Det finns ett stort spann sett till hur länge de varit del av organisationen, från de som i stort sett är nyanställda till de som närmar sig pensionen. Respondenterna har också olika inriktning och nivå på sina utbildningar varav de flesta har en flerårig ingenjörsrelaterad universitetsutbildning. De jobbar på sex olika kontor med geografisk spridning över Sverige. Merparten av respondenterna jobbar dessutom delvis hemifrån några dagar i veckan. De tillhör åtta olika arbetsgrupper inom olika fält, från forskning & utveckling till mjukvaruutveckling och konstruktion. Bland deltagarna återfinns tio män och två kvinnor. Detta är en naturlig fördelning då branschen är mansdominerad. Det är stor variation sett till respondenternas ålder. Totalt sett finns det alltså en relativt god spridning sett till urvals- och spridningskriterierna.

Tabell 4 visar en sammanställning av intervjuerna. I presentationen har respondenternas namn bytts ut till en bokstav. I tabellen presenteras också längden på själva intervjun samt om respondenten varit inom organisationen under kort, medel eller lång tid. En kort tid innebär att respondenten varit inom organisationen i två år eller mindre, en medellång tid är mer än två men mindre än åtta år. En lång tid blir då mer än åtta år. Efter tabellen följer en sammanfattning av respondenternas svar till frågorna från första segmentet. För att säkerställa respondenternas konfidentialitet både externt och internt kommer varken ålder, kön, kontor, exakta arbetsuppgifter eller exakt tid inom organisationen att presenteras. Dessa variabler är framförallt till för att kontrollera uppfyllandet av urvalskriterierna härledda från metoden maximum variation sampling (se avsnitt 4.3.2). Att vissa intervjuer tog längre tid berodde på att dessa respondenter i högre utsträckning vidareutvecklade och exemplifierade sina svar. En respondent hade till och med förberett med reflektioner, tankar och anteckningar. Under några intervjuer kom det även upp faktorer som låg strax utanför studiens syfte.

Respondent	Tid i organisationen	Intervjuns längd
A	Medel	65 min
B	Lång	44 min
C	Medel	50 min
D	Lång	45 min
E	Lång	71 min
F	Medel	55 min
G	Kort	43 min
H	Medel	65 min
I	Kort	62 min
J	Medel	40 min
K	Kort	52 min
L	Lång	90 min

Tabell 3: Sammanställning intervjuer

Gällande sitt arbete sa respondent A och D att det är relativt självständigt, samtidigt som det innebär ganska mycket kontakt med andra kollegor och kunder. Respondent A och D jobbar ofta med samma kollegor, trots att person A oftast är på kontoret, medan person D ofta arbetar på distans. Person B och C gav liknande bilder och beskrev en situation där de nästan alltid jobbar i team, även om det till stor del kan utföras självständigt. Storleken på teamet kan variera något för person C, medan person B oftast arbetar med samma kollegor, även om det kan vara olika kunder. För respondent C är det oftast projektets karaktär som avgör om det är distansarbete eller inte. Respondent E jobbar också både individuellt och i team, och personerna denne jobbar med kan således variera. Person F spenderar cirka 50% av sin tid i team och resterande del självständigt. Arbetet är ofta på distans och med samma kollegor. Respondent G och H jobbar nästan uteslutande i team, samtidigt som person H sa att en stor del går att göra självständigt. Det blir oftast samma personer som respondent G och H jobbar med, där hälften av person H arbete sker på distans. Respondent I uppgav att dennes jobb utförs både individuellt och i team. Cirka hälften av arbetet är hos kund och den andra halvan spenderas på kontor eller distans. Person J och K jobbar oftast i team, men respondent J brukar ha en viss variation av vilka medlemmar som ingår i teamet, medan respondent K inte brukar ha det. Respondent J jobbar oftast från kontoret, medan person K jobbar mestadels ute hos kund eller på distans. Person L jobbar nästan enbart i team med andra, där medlemmarna sällan brukar variera särskilt mycket. Innan pandemin jobbade respondent L oftast från kontoret, men nu efter den har arbetet oftast blivit på distans.

Frågan om hur respondenterna ser på kunskap i sitt arbete fick många att tänka till, fundera och reflektera över kunskap i relation till deras arbete, vilket var positivt då det ledde in till intervjuguidens huvudsegment. På frågan var det många som reflekterade över kunskapens generella vikt och betydelse och konstaterade att det är helt avgörande för deras arbete. Bland annat svarade respondent K att *"det är väl A och O"* och respondent A beskrev det som *"nyckeln till allt"*. Det kom också upp att kunskap ger något personligen, till exempel menade Respondent E att det är *"väldigt tydligt att det bygger en trygghet"*. Respondent F var också inne på detta: *"Det ger mig erfarenhet och trygghet i att det här kommer att lösa sig"*. Respondent D uppgav att denne använder kunskap och erfarenhet för att *"ge tyngd åt det jag säger att det stämmer"*. Även respondent G, J, K och L var inne på att det framförallt ger förtroende och trygghet genom att man blir effektivare och kan bidra mer i jobbet.

Respondent B menade att *"man växer ju i rollen på jobbet när man får ökad kunskap"* och respondent H svarade att kunskap ger: *"Ett ökat intresse för processen, en ökad glädje på jobbet skulle jag säga, ju mer jag upplever att jag kan, desto mer avancerade problem kan jag ju lösa"*. Ett svar som stack ut var från respondent D som sa: *"Jag delar gärna med mig. Så jag tycker inte om personberoende, så helst av allt vill jag dela med mig av min kunskap så att andra kan utföra min arbetsuppgift i den händelse att jag inte har möjlighet"*. Det var även en del utmaningar som lyftes, till exempel sa respondent C att *"Man kan inte googla sig till den här kunskapen och det kan vara svårt att hitta information i manualer. Så att, det är ju mycket av erfarenhet som man lär sig av"*. Respondent A menade att man inte själv kan förväntas besitta all den kunskap som jobbet kräver och att det därför *"är jätteviktigt att veta vars man kan vända sig"*. Respondent E beskrev kunskap som *"tvådelat"* och att det som är svårt är *"hur man använder tekniken och den här kunskapen"*. Respondent J sa att för att nå den trygghet som kunskap innebär så *"gäller väl att ha öronen öppna och försöka suga åt sig så mycket som möjligt av*

kunskap och att dra nytta av de här kollegorna som har jobbat i 100 år höll jag på att säga”.

5.2 Kultur, somatisk & kulturell kunskap

I detta avsnitt presenteras svaren till frågorna: “Om du ska beskriva branschen, är det då något speciellt som karakteriserar den?” och “Är det något speciellt som karakteriserar miljön på din arbetsplats?”.

5.2.1 Branschen

De flesta respondenterna beskrev att kulturen i deras bransch främjar samarbete, speciellt inom organisationen, men även mellan kund och leverantör. Detta är någonting som bland annat respondent A beskrev: *“jag ser oss väl lite mer som en partner till våra kunder än som en leverantör”*. Respondent B uttryckte att *“samarbetet mellan oss och våra kunder skulle jag väl säga är väldigt gott. Det är ett väldigt öppet samarbete”*. Samtidigt som de försöker ha ett så öppet samarbete som möjligt till kunderna menade respondent B att vissa kanaler måste hållas helt stängda så att inte fel information läcker ut. Även person C upplevde ett starkt och nära samarbete mellan organisationen och kunder. Respondent E menade också att branschen förespråkar en stor öppenhet och att alla delar med sig. Detta är något som enligt personen ska ha funnits väldigt länge inom just den här branschen. Både respondent F och I kommenterade att det finns ett starkt samarbete inom deras bransch, även om det är vissa konkurrenter som de är lite återhållsamma emot. Respondent J uppgav att något som karaktäriserar branschen är det samarbete som återfinns inom den. Personen beskrev att det är både gott samarbete inom organisationen, men också mellan aktörerna inom branschen. Däremot ställde sig respondent D ännu mer öppen för samarbeten inom branschen och kommenterade inte på att de hade ett starkt fokus på att ingen information får nå konkurrenterna.

Fem av respondenterna (A, G, I, K & L) upplevde att det finns en stor respekt mellan olika aktörer i branschen. Respondent A sa *“respektera kunderna så respekterar de oss”*. Medan respondent G och I framhävde istället att det finns ett väldigt stort fokus på kunden inom branschen och att försöka se till att den blir nöjd och att de levererar en lösning som kunden faktiskt vill ha och är nöjd med. Även respondent K påpekade att det finns en ganska stor respekt inom den aktuella branschen mellan de som utför jobben och kunderna. Gällande respekten mellan aktörerna inom branschen menade respondent L att *“Det är eh… utan att säga för mycket om någon annan så är det bestående intrycket att folk är väldigt rejäla, väldigt rekorderliga bland våra kunder och inom vår bransch”*. Respondent D upplevde också att det finns en stor respekt för kunderna och att det finns möjligheter att vara med och stötta kunderna.

Flera respondenter beskrev också branschen som väldigt snabb och rörlig, just för att den är högteknologisk och det sker mycket utveckling inom den. Detta är något som respondent E tog upp. Person H menade att branschen karaktäriseras av *“En känsla av framåtanda, typ det här med konkurrensutsättning, hur blir vi bäst och så. Det är ju hela tiden det som gäller”*. Även person I beskrev detta då denne menar att det är en väldigt innovativ bransch de verkar inom. Respondent F är också väl medveten om att branschen utvecklas snabbt och att *“man får en känsla av att man snabbt kommer vara irrelevant om man inte håller sig uppdaterad på olika teknikområden, man behöver lära sig saker”*. Denna medvetenhet menade Respondent F leder till en slags inre motivation och en förståelse för att man aldrig blir fullärd och ständigt behöver utveckla sig.

Respondent E och H har reflekterat över att branschen är kapitaltung och att personalkostnaden är en väldigt liten del av den totala kostnaden. De har båda bevittnat att det går att *"kasta"* väldigt mycket personal på ett och samma problem ifall det skulle behövas. Person H uppgav också att *"man förväntas ju att ställa upp, på grund av att det handlar om så mycket pengar och det handlar om så mycket resurser som ska läggas på ett problem"*. Detta är alltså någonting som präglar både organisationens kultur, men även hela branschen i sig.

5.2.2 Arbetsplatsen

Samarbeten inom arbetsplatsen diskuterades av samtliga respondenter. Sju av dem (A, C, D, F, I, J och K) målade upp och beskrev ett välfungerande samarbete inom sina kontor. Bland annat tog respondent J upp att de har en stark sammanhållning och att de arbetar mot ett gemensamt mål: att göra kunden nöjd. Respondent C konstaterade att *"alla tar sig tid till att hjälpa varandra"* eftersom det finns "*Ödmjukhet och respekt för varandra… En förståelse om att systemen vi jobbar inom är stora och komplexa och det är inte alltid lätt liksom. Och att information inte är så lätt att hitta"*. Respondent L pratade om att de ska vara öppna med varandra och att de förväntas dela kunskap mellan varandra, både inom gruppen och mellan olika grupper och kontor. Resonemanget delades av Person F som la till att förväntningen även speglas mot andra grupper och att det *"därför känns okej att gå och fråga andra grupper om hjälp"*. Respondent J lyfte också att det är viktigt att inte vara *"rädd för att fråga"* och *"just det här med att kunna ställa dumma frågor och känna att allt är okej"*.

Respondent B sa att det oftast är *"väldigt bra samarbete inom en liten grupp, men sen om en grupp ska samarbeta med en annan grupp, det kan skilja väldigt mycket"*. Personen utvecklade sitt svar med att samarbetet mellan grupper ibland fungerar hur bra som helst men att vissa grupper knappt känner till varandra och att en del ger den egna gruppen högsta prioritet. Respondent E beskrev samarbete inom kontoret som att de: *"historiskt sett haft ett resumé om att vara väldigt öppna av oss och bra på att dela med oss. Så vi är inte rädda att säga vad vi tycker och vi är inte rädda att ha fel och vi tror att vi hanterar det, har hanterat det i alla fall hyggligt bra"*. Samtidigt som respondent E beskrev ett gott samarbete på sitt kontor har denne också träffat personer som inte är särskilt öppna för att dela kunskap då de tror att någon kommer ta deras jobb från dem.

De flesta respondenterna visade att det finns en tydlig respekt för mer erfarna ingenjörer. Även om det finns en stor respekt för dem så hindrar det inte att de mindre erfarna ber om hjälp och söker sig till de mer erfarna ingenjörerna. Respondent F sa till exempel: *"jag har aldrig haft problem att kontakta någon person som jag vet är senior om jag behöver hjälp med vissa frågor"*. Respondent C upplevde att samarbetet också gäller bland dem och cheferna då det inte är några problem att vända sig till en chef som är flera led uppåt om det är så att man behöver hjälp med någonting.

Respondent A uppgav att just deras kontor och grupp har ett mer välfungerande samarbete än andra kontor och grupper, vilka beskrevs som mer spridda och utan riktigt lika god sammanhållning som den egna gruppen. Respondent F har också upplevt detta. Personen tog upp hur kunder fördelas mellan olika team. En del team är väldigt inriktade på vissa affärer, medan andra team är mer benägna att låta något annat team ta en affär som de också är intresserade av. Detta har också uppmärksammats av respondent L som beskrev att det i vissa fall kan uppfattas som något av en konkurrens mellan olika kontor. Person

L menade samtidigt att det som förväntas är att man samarbetar och löser saker tillsammans.

Respondent H var den enda person som tog upp att arbetsgivaren verkligen litar på en. Personen förklarade att *"Det bidrar väldigt mycket till min motivation eller till min, jamen kanske till och med lojalitet för företaget. Att jag känner att jag faktiskt får vara med och bestämma här"*. En annan fråga som flera respondenter är inne på är inkludering. Bland annat upplevde respondent E att organisationen jobbar för inkludering och att de gör ett ärligt försök att involvera nya medarbetare men att detta varit utmanande när många nya börjat ungefär samtidigt. Respondent F målade också upp att de jobbar mycket med inkludering på dennes kontor. Respondent G som varit en kortare tid inom organisationen berättade att *"Jag blir ju jätteväl mottagen och sånt. Det är ju jättebra kollegor, och jag trivs jättebra på kontoret så att, det är ju bara att försöka ta sig in i jobbet så fort som möjligt"*. Kollegorna ansträngde sig verkligen för att hjälpa till. Även respondent H beskrev att inkluderingsarbetet är starkt på arbetsplatsen för att det ska vara kul på jobbet och för att stress ska undvikas. Respondent K skildrade kollegorna som både hjälpsamma och snälla, men att det varit lite svårt att komma in i jobbet och socialisera då anställningen påbörjats under pandemin och att mycket arbete skett på distans. Respondent D tog upp fyra faktorer som denne upplever viktiga i omgivningen. Dessa är *"stöttning, förtroende, delvis kemi och att man litar på dem"*. Respondent A och I upplevde att deras grupp är duktiga på att arrangera aktiviteter utanför arbetstiden, vilket många från kontoret brukar delta på. Respondent I sa exempelvis att: *"Ja, att, att man, liksom då umgås, typ som idag då ska vi iväg och då är det ju bara vår grupp"*. Dessa aktiviteter är dock oftast bara med det egna teamet och inte med hela kontoret. Även respondent J uppgav att de som jobbar på dennes kontor kan hitta på saker utanför arbetstid och att alla från kontoret deltar, inte bara de som jobbar inom samma team.

5.3 Kultur och miljöfaktorer

I detta avsnitt presenteras svaren till frågorna: "Hur hanteras erfarenhetsbaserad kunskap i den här miljön du beskrivit?" och "När du är på jobbet, är det då något i miljön som gör dig extra villig att lära - eller inte lära - dig något nytt?"

De flesta respondenter beskrev att mentorskap och handledning är de vanligaste metoderna att överföra kunskap till nyanställda. Det gavs varierande beskrivningar av hur mentorskapet ser ut. Det är inte alltid formellt. Ansvaret kan ibland ligga hos en utsedd person, ibland på en eller flera av de mer erfarna ingenjörerna inom teamet och ibland hos hela gruppen.

Respondent E och H beskrev ett tillvägagångssätt som går ut på att sätta in nya medlemmar i projekt ganska omgående. I perioder med ett lägre antal större aktiva projekt beskrevs att det är svårare att överföra och bygga upp erfarenhetsbaserad kunskap hos de nya. Enligt dessa respondenter finns det också olika former av mentorskap, men att det går ut på att de ska ha någon utsedd de kan kontakta och vända sig till i första hand. Person H menade dock att det inte formellt kallades mentorskap när denne var ny utan det var mer: *"här är din kollega som vet saker, fråga den personen om det är något"*. Respondent E sa att de brukar uppmuntra personer att gå till olika personer för att få fler kontakter. Respondent H uppgav att det vore bra om nyanställda fick mer tid för att bara följa med i ett projekt, se och observera. Respondent J förklarade att: *"här är det väl ofta att man har någon som är liksom senior. Att granska låter hårt, men kollar det jobb man gör och*

kommer med lite feedback och återkopplar liksom på det arbete man gjort". Respondent F och G målade upp en bild av att hanteringen av erfarenhetsbaserad kunskap framförallt bygger på mentorskap. Respondent G lyfte att det varit väldigt lärorikt att besöka kunder och mer praktiskt se arbetet. Person I och K är relativt nya i sitt arbete och fick båda en slags mentor utsedd när de började. Dessa mentorer tillhörde de mer erfarna ingenjörerna inom deras projekt. Gällande mentorskapet och överförandet av erfarenhetsbaserad kunskap påpekade respondent K att *"Jag upplever att det finns en god vilja till att göra det men kanske praktiskt fungerar det inte riktigt, fullt ut"*. Detta har upplevts stressande då det också förväntas att man ska klara vissa saker efter en viss tid.

Respondent B beskrev att ansvaret att ta hand om nyanställda legat på de mest erfarna ingenjörerna i teamet och att ingen specifik mentor utsetts. I detta team har de satt upp chattgrupper där alla kan ställa frågor och där vem som helst av medlemmarna kan besvara dem. I det här teamet har de också ett gemensamt dokument där de samlat erfarenheter och dokumenterat tips och tricks som inte finns i manualer. Detta dokument är framförallt till för att nyanställda ska ha en första källa att kolla i, innan de frågar om hjälp. Respondent C sa att när det handlar om erfarenhetsbaserad kunskap *"lär man sig genom att man får lyssna och kolla vad andra gör fel och gör rätt"* och att det är lite så det hanteras i dennes miljö. Person C uppgav att det oftast bygger på någon form av mentorskap och att denne hade turen att få en riktigt bra mentor som ny i organisationen. Det som gjorde denna mentor bra var att den såg till att man hade möjlighet att göra och testa själv. Mentorn klev aldrig in och tog över arbetet och när det gick bra gavs beröm och när det gick mindre bra fick de förklarat vad de kunde ha gjort annorlunda. Respondent D tog upp att mer erfarna ingenjörer är duktiga på att förmedla sin erfarenhetsbaserade kunskap till andra. Detta sker antingen genom att insikter och idéer dokumenteras och delas eller genom ett direkt överförande, person till person. Som ny hade person D en mentor för att hjälpa till och detta var extra viktigt just som ny. Om personen stöter på ett problem idag vänder sig denne först och främst till sitt eget nätverk, om det inte räcker vidgas sökningen med syfte att utvidga själva nätverket.

På en följdfråga om hur respondenten söker ny kunskap i sin miljö framkom lite olika svar. Samtliga respondenter tog dock upp vikten av att veta vem som ska frågas och var man ska söka. Bland annat sa respondent A att *"det handlar lika mycket om att man får veta var kunskapen finns om man skulle behöva det. För någon gång behöver man den kunskapen, då är det bra att veta vem som har koll på vad"*. Respondent C sa att det kan vara svårt att få tag på rätt person då det ibland bara finns en specialist inom ämnet.

De flesta respondenterna försöker i någon mån först att själv ta reda på en lösning. Bland annat respondent I börjar med det och om det inte lyckas ber denne om hjälp med att hitta vägen till lösningen och i tredje hand ber personen om att direkt få lösningen. Person I betonar också att jobbet i många fall bygger på *"lös logik"* och att det kräver *"väldigt mycket erfarenhet"*, *"Det finns ju liksom ingen manual för hur man ska göra det"*. Även respondent C brukar först försöka lösa problemet på egen hand och utifrån de förutsättningar man har. Personen brukar samla *"material för att läsa på och ja men hitta liknande problem, fast i andra produkter eller branscher [...] om det fortfarande inte riktigt trillar ner, då tycker jag om att försöka sätta det liksom i verkligheten och labba med det och testa det liksom. Men också att höra av sig till kollegor, det måste man också göra, och få tag i någon som kan berätta det. [...] det är ju inte alltid så lätt"*. Respondent K beskrev sitt tillvägagångssätt som: *"prova, prova, prova tills man inte kan prova något mer och måste verkligen fråga någon"*. När respondent E ska söka ny kunskap börjar

denne med att *"försöka bilda mig en egen uppfattning. Genom att läsa det som går att läsa, googla det som går att googla och då kommer man oftast någon bit så man kan åtminstone forma en hypotes"*. Personen brukar sedan testa den här hypotesen på sina kollegor för att få reda på om den stämmer eller inte. Respondent L skildrade en metod som sticker ut då denne ofta vänder sig till externa konsulter eftersom personen upplever att de har en ännu djupare förståelse och kunskap inom området än vad personen själv har.

Sju respondenter (A, B, E, G, H, J och K) beskrev alla en naturlig stegring i sökandet efter kunskap. Respondent B pratade om en *"trappa"* för att söka erfarenhet. Personen börjar bland de som är i samma projekt, i andra hand söker personen utanför projektet men inom gruppen och i tredje hand från någon utanför gruppen. Respondent E använde en annan analogi att det *"är ju som en lök, man börjar ju i sin innersta kärna slänga ut trådar om det är någon som vet någonting om någonting. Är det inte det då breddar man den här sökningen. Vi har ju hela organisationen att jobba med och söka i".* Respondent E påtalade hur viktigt det är med erfarenhet, inte bara för att det innebär ökad kunskap utan också för att det innebär mer trygghet och ett större kontaktnät.

När det kommer till vad i miljön som gör respondenterna mer - eller mindre - villiga att lära sig nya saker inledde de flesta med resonemang kring problemets karaktär och själva utmaningen i att lösa avancerade problem inom deras område eller åtminstone på gränsen till det. Bland annat konstaterade respondent C att denne motiveras av att jobba inom ett innovativt område som är under utveckling. Både person C och I sa också att de blir mer villiga att lära sig nytt om de omges av inspirerande människor. Respondent I klargjorde också att en bra kultur ökar dennes vilja att lära sig nytt. Respondent E var inne på att klimatet kan göra en mer villig att lära. Enligt denna person är det viktigt att man känner trygghet och att man *"inte kommer att bli utskrattad"*. Det är alltså viktigt att det är okej att ställa lite dumma frågor.

Respondent J och K tog upp att de blir mer villiga att lära om de förstår slutmålet, att de skapar någonting som fungerar i praktiken. För båda dessa personer handlar det mycket om att själv utvecklas och kunna känna sig nöjd med slutresultatet. Person J tog upp att detta är viktigt både för egen del men också för hela teamet. Respondent L vill lära sig nytt framförallt för att själv *"förstå lite, det bakomliggande och ja hur det fungerar"*. Respondent G hänvisade till sin personlighet och sa att det är nyfikenhet som gör att man vill lära sig nya saker och förstå den bakomliggande funktionen. Person G bytte nyligen arbetsplats då denne kände att det blev för mycket rutinjobb på den tidigare. Även respondent A tog upp repetitivt arbete som negativt för sin vilja att lära sig nytt. Person A uttryckte att *"Då blir man ju, då stannar man ju av som, till slut börjar hjärnan stanna av som också och då tappar man ju som sugen att orka lära sig något nytt"*. Personen vill alltså dagligen ha nya utmaningar. Om person A dessutom känner att kunskapen kan användas för att ge snabba och bra svar när en kund kommer med frågor är detta extra motiverande, eftersom det ger en tillfredsställande känsla att snabbt och korrekt kunna svara. Respondent H tog upp tre faktorer som gör denne villig att lära: *"motivation", "självbestämmande"* och att personen *"måste förstå varför ett projekt är viktigt"*. Något som ökar respondent F:s villighet att lära sig saker är möjligheten att gå på kurser och specialisera sig inom ett intressant område.

5.4 Sociala band & tillit

I detta avsnitt presenteras svaren till frågorna: "Om du stöter på ett svårt och komplicerat problem som någon måste gå igenom och visa för dig hur du ska kunna lösa det, hur går du då tillväga?" och "Är det någon del av ditt nätverk som är speciellt bra för att få hjälp med sådant som behöver förklaras och visas för att förstås?"

Som framkom under föregående avsnitt på följdfrågan om hur respondenterna söker kunskap i sin miljö börjar de flesta med att först försöka hitta kunskapen på egen hand, sen kontaktas de som är närmast, i samma projekt, i samma team, de som är närmast rent fysiskt och de som finns närmast i nätverket. Respondent A förklarade att denne i första hand väljer att kontakta en kollega i samma arbetsgrupp för att få hjälp. Denna kollega har jobbat en längre tid och *"stött på det mesta".* Att kollegan är på plats underlättar mycket. Respondent G lyfte också detta, *"Det är ju det som underlättar mycket, att man bara kan vända sig om och fråga"*. Respondent L jämförde kontorslandskapet med det digitala och kom fram till att det är mycket lättare att få hjälp och stöd när man fysiskt är i närheten av varandra. Respondent F tog också upp kontorsmiljön som positiv, eftersom det upplevs lättare att *"haffa någon och växla några ord på jobbet"* jämfört med att kontakta digitalt, vilket *"känns mer invasivt i deras arbete"*. Respondent K beskrev vissa svårigheter på grund av att många jobbar på distans: *"Jag är väldigt beroende av vår digitala plattform. Jag är beroende av att någon annan svarar på chattar. Jag kan liksom inte knacka på någon dörr och säga: Kan du hjälpa mig?"*. Person K menade att det skulle vara lättare att få hjälp om fler var på plats, *"jag tror att man skulle engagera sig mer i mig ifall… man ser, alltså när man tittar på någon som verkar ha det svårt, då stannar man en extra gång. Det är lite lättare när man ses"*.

Respondent I, som varit anställd en kortare tid, uppgav att denne går *"nog bara direkt till min mentor", "eller den som sitter bredvid mig"*. Personen vänder sig till mentorn först eftersom denne är *"liksom den som ska vara den som hjälper mig"*, dock om Person I vet om att kontorsgrannen *"har lite tid över idag, så kanske frågan går dit direkt"*. Personen går också direkt om denne vet vem som har bäst kunskap att svara. Respondent K har också varit anställd en kortare tid och har därför också en mentor att vända sig till, men beskrev ändå att det kan vara svårt. *"Man är väldigt beroende av att de har tid och lust att hjälpa en"*. Respondent C har inte längre någon mentor men säger *"Även om det känns som att man stör folk så måste man försöka knacka på dörren och ställa sina frågor".*

Respondent F tog upp att om det inte lyckas att fråga runt och snällt be om hjälp *"så måste det eskaleras"*, vilket görs genom att någon chef kontaktas. Om det är någonting tidskrävande kan man inte förvänta sig att någon gör det frivilligt och utan att få något tillbaka. Respondent A uppgav att det i första hand gäller att ta kontakt med kollegor men att det även kan vara aktuellt att gå till chefen för att få hjälp att komma vidare när det fastnar *"[namn] har ju också kontakter som kan hjälpa till"*. Respondent C förklarade att när denne var ny på jobbet kunde chefen kontaktas för att få hjälp att hitta kunskap och få tag på personer att fråga. Respondent J sa att chefen brukar kontaktas om det är saker som inte direkt rör arbetet utan mer handlar om arbetsplatsen och arbetsmiljön. I dessa fall *"vill man ju gå till någon som lyssnar och faktiskt kan göra någonting åt det och som också kan möta det på ett bra sätt"*. Respondent K beskrev en nära dialog med sin chef för att få möjligheter och resurser för att utvecklas i sitt arbete, *"jag pratar ofta med min chef om att jag vill göra fler saker"*.

Kontaktnätets betydelse lyfts av samtliga respondenter. Respondent E sa att kontaktnätet är av stor betydelse för att söka ny erfarenhetsbaserad kunskap och en nödvändighet för att vara effektiv i arbetet. Respondent H sa: *"Det handlar ju om att man ska bygga ett kontaktnät. Folk man känner, folk man kommer överens med och folk man vet kommer att hjälpa till"*. Respondent A och D pratade om sitt kontaktnät som det viktigaste och respondent D sa också att *"man vet att det finns många som sitter på kunskapen"*. Respondent A sa att denne ibland känner *"vem fasen ska jag vända mig till nu?"* och att man då *"vänder sig till de man känner och de som är närmast (fysiskt), och så säger de: Kolla med [xx] på kontor [xx]"*. Respondent A beskrev att även nästa person eventuellt hänvisar vidare vilket skapar en kedja och att kontaktnätet på det viset utvecklas över tid. Respondent L, som jobbat en längre tid i organisationen sa: *"Eftersom så många av mina kollegor har jobbat där så länge, […] Jag vet både var deras kompetens finns, deras kompetensområde. Liksom vad som karakteriserar kompetensområdet. Också hur pass villiga de är att förklara. Också hur lätta de är att få tag på"*. Personen väger samman allt det här för att ta reda på vem som är mest lämplig att kontakta. Respondent A och L väljer kontaktsätt beroende på hur svår/lätt frågan verkar vara. En svårare fråga kräver personlig kontakt/förevisning medan en lättare fråga kan skickas lite bredare och digitalt i textformat.

På en följdfråga om det är någon speciell person som respondenterna brukar vända sig till är alla inne på att det framförallt handlar om matchningen mellan kunskapen de söker och andra personens expertis. Det är alltså inte lönt att fråga någon som inte kan. I andra hand handlar det om att den som delar ska ha tid och vara tillgänglig. Till exempel beskrev respondent K att denne först själv försöker hitta en lösning, om det inte går kontaktas den som har koll och bäst uppfyller följande kriterier: *"vem är ledig, vem har tid och vem har jag inte frågat på länge"*. När respondent J söker kunskap är första steget att gå till någon med mycket erfarenhet. Respondent F och H uppgav att de oftast vänder sig till någon senior ingenjör när de stöter på ett problem. Respondent A sa att denne har en kollega som brukar vara tillgänglig, har jobbat länge och *"stött på det mesta, så 9 gånger av 10 så vänder jag mig alltid till [namn], först"*. Sex respondenter (A, C, D, H, I och L) tog upp att det också handlar om relationer. Respondent A sa att det beror *"på hur mycket man tycker om dem [...] I första hand det är ju det viktigaste – vad har man för relation?"*. I en följdfråga uppgav personen att det handlar om *"ömsesidig respekt mot varandra"*. Respondent H kontaktar *"tyvärr ofta de man har haft någon form av relation till på något sätt, träffat någon gång. Fysisk närhet"*. Respondent C vänder sig till helst till någon som är sympatisk, snäll och trevlig. Respondent D och H tog upp att personkemi kan vara avgörande, men samtidigt betonades att om det är ett akut problem så spelar det ingen roll. Respondent D beskrev en bra personlig kemi som *"en reflektion av mina egenskaper och vad jag värdesätter där"*. Respondent I tog upp att vem man vänder sig till kan bero lite på *"gemensamma intressen, vissa är lite mer öppna, lite lättare, vissa lyssnar bra och vissa pratar bra, och vissa är intresserade och vissa är inte alls intresserade"*. Respondent I konstaterade avslutningsvis att det är *"inställning, mycket inställning"*. Respondent L resonerade att det är viktigt att personen denne vänder sig till har kompetens eller idéer som kompletterar den egna kompetensen och de egna idéerna. Detta är betydelsefullt då det skapar mer interaktion, samarbete och leder till att bägge parterna kan dra nytta av varandra i ett erfarenhetsutbyte som går i båda riktningar.

Under samma fråga lyfte respondent D vikten av att diskutera med *"likasinnade"*, om det finns flera lösningar *"handlar det väl mer om att ha ett bollplank där man får diskutera tillsammans. Man tänker ungefär likadant men man formulerar sig olika. Så det handlar*

om att bolla idéer på ett lite mer öppet sätt". Respondent A sa att diskutera och bolla idéer är en personlig drivkraft. *"Just det här med att bolla och att samarbeta det är ju.., jag älskar ju det. Skulle jag ha ett jobb där jag bara skulle sitta och jobba själv och aldrig känna att jag kan ha den dialogen och liksom, problemlösningen med andra så då, ja då skulle inte jag bli kvar så länge."* Respondent I tog en annan vinkel på behovet av att diskutera för att komma vidare eftersom det *"kan finnas lite olika lösningsförslag, även om det kan vara liknande objekt"*. För respondent J var det, lite beroende på frågans karaktär, viktigt att *"det finns folk runt omkring som man kan bolla med som har lite andra ögon och andra erfarenheter"*. Diskussion kräver kommunikation vilket togs upp av respondent D och J. Respondent D sa: *"Jag uppskattar en rak och tydlig kommunikation och vet jag att personen jag frågar kan tillhandahålla en rak och tydlig kommunikation så vänder jag mig helst till den".* Personen påtalade att detta är en reflektion av dennes egna egenskaper och vad denne värdesätter hos sig själv. Person J sa att det är viktigt *"att man känner att man får liksom ett ärligt bra svar i alla fall och inte bara: det där borde du kunna"*. Kommunikationen ska också vara öppen och avslappnad. Respondent E lyfte också dialogen, som denne menar är det viktigaste. Personen vill ha hela resonemanget. *"Hur man gör, inte hur man tänker. För då brukar man kunna lösa det själv sen"*. Respondent H var också inne på detta. När denne har tid och *"faktiskt vill förstå någonting"* går personen till den som förklarar bäst. Respondent L tog också upp motpartens förmåga att lära ut och menar att denne behöver *"vara pedagogisk"*. Respondent K sa att det ger mest att vända sig till de *"som förklarar på ett lättare sätt, alltså ett enklare sätt"*. Personen lyfte en kollega som går till grunden, förklarar på ett tydligt och förståeligt sätt, utan att hoppa över enkla men viktiga steg som annars är underförstådda. Denna kollega beskrivs som *"lite lärare"*.

På frågan om någon del av det sociala nätverket är speciellt bra för att få hjälp med sådant som behöver visas och förklaras för att förstås är det i första hand de närmsta kollegorna som lyfts. Detta på grund av att det är en *"så pass nischad bransch som vi jobbar inom"* (respondent J), det är ett *"väldigt teknik-fokuserat jobb"* (Respondent B), *"det är ingen annan som kan det här"* (Respondent K), *"jag har få [ämnes]specialister i mitt privata nätverk"* (Respondent H) och *"det mesta kan lösas inom huset"* (Respondent G). Även övriga respondenter resonerade kring dessa aspekter. Respondent H sa dock att det finns *"folk privat också som man kan vända sig till om man måste diskutera saker"*. Förutom de närmsta kollegorna tog respondent I och F upp kontakten med *"gamla lektorer"* och att de kan vara värdefulla att kontakta, även om detta sker väldigt sällan. Respondent A och G tog upp kontakten med kunden. Person A betonade vikten av att se denna relation som ett partnerskap, *"ett givande och tagande".* Respondent G tog upp kontakten med kunden som viktig när det gäller vissa frågor.

En majoritet av respondenterna lyfte vänner utanför arbetet som viktigt. Respondent D uppgav att denne har ett erfarenhetsutbyte med *"de vänner jag har och tidigare kollegor som jag fortfarande har kontakt med"*. Respondent K lyfte en vän som tidigare haft samma arbetsuppgifter som personen själv. Denna kontakt har varit väldigt värdefull, *"i början så fick [namn] hjälpa till ganska mycket"*. Respondent I sa att *"jag ringer nog lite allt möjligt runt omkring"* och avgränsar sig inte till någon speciell del av nätverket. Vem som kontaktas beror helt på vem denne känner och *"har hållit på med det jag behöver hjälp med helt enkelt"*. Personen lyfte också böcker och internet, men att detta är svårt då det finns *"mjuka värden som man inte kan få därifrån alltid"*.

Respondent E uttryckte att det viktigaste är att man har *”samma idébakgrund”*. När idébakgrunden skiljer sig *”går det ju bra att få svar på enstaka frågor”* medan om miljön är rätt, *“då får man det svaret, plus lite till”*. Respondent F resonerade att det skiljer sig beroende på om frågan är teoretisk eller praktisk. Om frågan är praktisk går personen till någon som är mer praktisk, eftersom det är *”väldigt tydligt att det är svårt att läsa sig till sådant som en snickarkompis har lätt att visa”*. Medan om det är en mer teoretisk fråga är det viktigare att personen verkligen kan förklara. Respondent F ger exemplet med en *”riktigt skicklig professor”* som *”går igenom och förklarar på ett sätt som gör den här textboken väldigt förståelig”.*

5.5 Ledarskap

I detta avsnitt presenteras svaren till frågorna: “Hur ser du på ledarskapet i din grupp?” och “Det här ledarskapet du beskrivit, tror du att det påverkar ditt sökande efter erfarenhetsbaserad kunskap och ditt lärande?”

Det gemensamma i respondenternas syn på ledarskapet var att alla ansåg att det fungerade bra i sin grupp och att just deras grupp var väldigt självgående. Respondent B uttryckte att denne *“gillar chefer och ledare som liksom har koll, men ändå inte lägger sig i överdrivet mycket”*. Personen sa att de har ett gott stöd från chefen, men att teamet inte är så beroende av ledarskapet. Respondent D målade en bild av att chefen ger ett gott stöd och att det är mycket *“frihet under ansvar”*. Respondent I lyfte att ledarskapet i gruppen är bra och att deras grupp är väldigt lätt att leda *“eftersom stämningen är god och det är inga sura miner och folk verkar nöjda”*. Enligt personen är det främst gruppens humör som chefen påverkar. Respondent C och H beskrev ledarskapet som positivt, men att chefens tid ibland inte räcker till för att gruppen ska få det stöd som behövs. Respondent A berättade om en tidigare chef som hade lite för mycket att göra och därför ibland inte kunde ge gruppen rätt stöd. Person A sa att det ändå fungerade bra då det *“viktiga är att man har en chef som respekterar och litar på sina medarbetare, samtidigt som vi kan lita på att den här chefen finns där när vi behöver det”*. Respondent K ritade upp gruppens ledarskap som väldigt fritt och att chefen inte alltid är närvarande. Denna chef är samtidigt bra på att ge stöttning till person K när denne behöver hjälp. Chefen ser också till att denne får de resurser som krävs om det uppstår något problem. När person K stöter på problem i sitt arbete konstaterades att chefen *“har ju förståelse för det. Men samtidigt så ska det… Det ska presteras”*. Respondent G beskrev ett gott ledarskap för sin grupp, man får rätt stöd, chefen har kontroll och god kontakt med hela gruppen. Respondent J målade upp att kontoret har ett gott ledarskap, det är tydligt och bra, dock hade teamets ledarskap kunnat vara tydligare. Personen upplever ändå ett bra stöd från cheferna och att kontorschefen är bra på att dra ihop sociala tillställningar.

Respondent L har varit anställd en längre tid och haft flera chefer, av dessa var det en som stack ut ur mängden. Denne var *”både administrativ och teknisk. Och det där. Det var ju en tillgång”*. Även respondent E tog upp vikten av att chefen har erfarenhet av själva jobbet. Denne uppgav att vissa chefer inte har tillräcklig förståelse för hur det är att vara en arbetande ingenjör och att jobba i vissa projekt. Detta leder till att de ibland inte kan ge teamet det stöd som behövs. Detta är dock inget problem i dennes team. Person E sa också att ledarskapet är viktigt för att beskriva *“inriktningen på vars vi ska någonstans”*. Respondent H förklarade att ledarskapet har *“stor påverkan, framförallt om man tar det något steg längre och pratar kring till exempel motivation. Det är ju oftast chefen som är den som kan ta den större förklarande rollen”*. Respondent F beskrev sin grupps

ledarskap som *"tydligt", "välvilligt"* och "*inkluderande"*. Personen uttryckte att ledarskapet är en förebild och visar vad *"varenda individ i gruppen ska efterleva på något sätt"*. Respondent C sa att ledarskapet påverkar gruppens moral och att det avgör om gruppen är positiv och inspirerad.

Gällande ledarskapets inflytande på lärande och sökande av erfarenhetsbaserad kunskap sa respondent B att det har ett inflytande då chefens attityd sätter mentaliteten för hela gruppen. Respondent C förklarade att det *"påverkas jättemycket om man har en inspirerande ledare"*. Samtidigt uppgavs att sökande efter kunskap i grund och botten kommer av att det finns ett problem att lösa. Respondent A, L och K sa att sökandet efter erfarenhetsbaserad kunskap kommer från ett eget driv och inte från chefen eller ledarskapet. Respondent L sa till och med att *"även om inte man har fått gehör hos chefen för något så har jag drivit ändå. Alltså, inte mot några beslut på så sätt, men alltså inom ramen för det ansvaret som jag har"*. Respondent K påtalade att det i slutändan ändå är chefen som har makten att till exempel få någon att avsätta tid och hjälpa till. Respondent A och H ansåg också att chefen påverkar sökandet av erfarenhetsbaserad kunskap då denne styr resurser, arbetsstrukturen och möjligheten till workshops och diskussion. Respondent D resonerade att ledarskapet påverkade genom *"frihet under ansvar"* vilket innebär att denne själv får möjlighet att *"gräva djupare i ämnet ledarskap och att leda andra och påverka andra människor inom det jag gör i min roll"*.

Respondent I lyfte att ledarskapet motiverar att söka efter kunskap då chefen är *"väldigt positiv till alla jobb och saker vi gör och att det här löser vi och liksom det gör ju att jag också tycker att det är kul"*. Respondent G uppgav att dennes chef är sakkunnig och själv kan hjälpa till när det kommer till många tekniska frågor. Chefen påverkar också genom att dela med sig av sitt kontaktnät. Respondent E förklarade att när denne var ny på jobbet var det samma sak som för person G. Numer är person G självgående och har ett eget kontaktnät att söka inom. Medan respondent F sa: *"Jag tror på att det sättet att vi ser oss som en öppen och samarbetande grupp, det gör att man förväntar sig så inom andra grupper också och att det är därför det känns okej att gå och fråga andra grupper om hjälp med vissa tekniska frågor"*. Respondent J sa att ledarskapet påverkar genom att det sätter mål och visar en riktning. Personen önskar att dennes grupp hade tydligare mål eftersom det ibland är svårt att veta vad man ska lära sig innan man stöter på ett konkret problem.

5.6 Första öppna frågan

I detta avsnitt presenteras svaren till frågan: "När är du mest öppen för att ta till dig ny, erfarenhetsbaserad kunskap?".

Åtta respondenter (B, C, D, H, I, J, K & L) diskuterade att de är mest öppna att ta till sig erfarenhetsbaserad kunskap när de har rätt arbetsbelastning, tillgång på tid (både själva och motparten), och är utvilade. Till exempel sa respondent B att när det är *"otroligt mycket att göra på jobbet, då är man inte öppen för så mycket annat"*. Respondent J förde samma resonemang, men la till att det är när det finns *"möjlighet till att testa sig fram"*, vilket inte togs upp av andra. Respondent H svarade spontant *"Klockan 8 på morgonen, när jag har druckit kaffe"*, eftersom det då finns tid att ta det lugnt. Respondent I svarade liknande men la till att det generellt är *"när man är lite fräsch"* och *"när man inte är överbelastad med information och har en massa grejer som ska in"*. Respondent K höll med övriga men la till att det är när man vet att man ska lära sig något, eftersom det ger

möjlighet att mentalt och praktiskt förbereda sig. Respondent A uppgav att det är när *”man är mitt uppe i det, det är då det är som bäst och som lättast att ta till sig det”*. Det allra viktigaste för personen är att kunskapen är relevant och aktuell. Respondent E sa att denne är väldigt ivrig att söka kunskap när det är *”en utmaning där jag känner att jag har luckor i min egen kunskap”*. På en fråga om varför svarade personen först att *”vi måste”* för jobbet och företaget men också att det är en personlig del, *”det är kul också att leta nya utmaningar och nya lösningar”*. Respondent G konstaterade att denne alltid är öppen att lära sig nytt då *”man är nyfiken och vill lära sig saker”*. Respondent L lyfte att det är när det är intressant och framförallt *“inom ens ansvarsområde”*. Denne är mer öppen när det utifrån *”förväntas att man ska kunna det”*. När det är utanför ansvarsområdet får det *“lite passera sådär”*.

Flera respondenter uppgav att de är mer öppna att ta till sig erfarenhetsbaserad kunskap när de har “rätt” personer runtomkring sig. Respondent A menade att detta är jätteviktigt. Folk runt måste vilja svara på frågor och inte vara överbelastade med jobb. Personen konstaterade att *”ibland handlar det inte om kunskap, ibland handlar det ju bara om att man har rätt typ av person på rätt plats”*. Respondent G konstaterade att denne är mer öppen när något *”fångar intresse”* vilket kan ske nästan när som helst, till exempel i *”ett samtal på lunchrasten”* eller genom någon som *”är duktig och får en intresserad av vad de håller på med”*. Respondent C sa att man är mer öppen när man omger sig med *”go-getters som är taggade och vill lära sig”*. Personen uppgav också att det är *”lättare att ta in ny kunskap om man är två eller flera som gör samma sak”*. Respondent H beskrev att man är mer motiverad att lära sig när *“folk runt är motiverade och kunniga […] det ger mycket att ha folk runt sig som är villiga att lära sig saker”*. Personen sa också att man lär sig när andra är kritiska och för egna resonemang. Respondent H menade att man kan bli mer öppen när man är *”i en annan miljö än den man brukar vara i”*.

På en följdfråga om det är någon viss situation som gör en mer eller mindre öppen att ta till sig ny erfarenhetsbaserad kunskap kretsade flera svar kring arbetsbelastning, lugn och ro, att man ska vara utvilad och ha tid att reflektera. Respondent A beskrev att det generellt är när *”man hamnar under press”* eftersom hjärnan då går *”igång i någon form av högvarv, det blir lättare att ta in saker och det blir annat än när man sitter mer slentrianmässigt och jobbar med rutinuppgifter”*. Personen sa att det annars är *”många faktorer”* som avgör. Det är viktigt att man har *”sovit ordentligt, att man är utvilad så att man kan vara fokuserad […] ha tid och tålamod”.* Respondent B och D lyfte stressiga situationer som det mest negativa för att de ska lära sig. Person B sa att det då bara blir *”att fixa och gå vidare”* och sen glöms det bort. Respondent F konstaterade att denne är mest öppen *”i början av en utmaning, då är det lätt att ta input”*, Denne blir mindre och mindre öppen ju längre in i *”aktivitetsgenomförandet”* man kommer. Respondent G menade att det är när man får *”vara ute och se grejerna i drift”* personen kan *”ta till mig teorin bättre om jag har varit och sett det praktiskt med egna ögon”*.

5.7 Andra öppna frågan

I detta avsnitt presenteras svaren till frågan: “Vad skulle du säga är nödvändigt för att du ska ta till dig erfarenhetsbaserad kunskap och lära dig nya saker?”

På frågan om vad som är nödvändigt för att ta till sig erfarenhetsbaserad kunskap är det mycket återkommande kring arbetsbelastning, stress, tid, lugn och ro. Förutom detta var det ganska spritt och mycket nytt. Bland annat tog respondent C upp nyfikenhet, man ska

vara *”där mentalt”,* och man behöver *”like-minded människor runt omkring sig”*. Personen motiveras av att ha *”bra folk omkring sig och bra frihet”*. Även respondent D förde upp betydelsen av personerna runtomkring. Enligt denne handlar det annars om dialogen, man behöver *”en baseline på vilken kommunikation man vill ha”*. Yttre faktorer som tid får inte störa den här dialogen. Respondent E resonerade också kring kommunikation och att man till en viss nivå måste ha *”samma grundsyn på saker och ting […] är tröskeln för stor har jag väldigt svårt att ta till mig det folk försöker överbrygga”*. Personen konstaterade också att *”det skiljer sig åt i kulturen hur man… speciellt hur man hanterar kunskapsöverföringen”*. Respondent E uppgav att lugn och ro kanske *”inte är något bra sätt att se det på”* men att det erfarenhetsbaserade måste *”gnuggas in bit för bit”* och att det därför krävs *”tid och möjlighet att återkomma med fördjupningar eller förtydliganden”*.

Respondent H menade att det viktigaste är att *”organisationen prioriterar det här”* och att man kan *”sitta och diskutera”*. Personen sa också att det måste finnas rum för korta pauser, *”om man sitter längre än en timme, då blir man ofokuserad”*, och att den som hjälper till behöver vara kunnig och/eller lösningsorienterad. Respondent A tog upp att det är väldigt viktigt med relevans och känslan av att *”det här är någonting som jag kommer att ha stor nytta av”*. Personen lyfte också vikten av att *”man får jobba med den kunskap man tar till sig, helst ganska snabbt inpå, så att man kan liksom knyta an den till… någonting praktiskt”* och få *”in det i muskelminnet”*. Liknande tog respondent J upp att denne behöver *“se, klämma och känna lite på det, då lär man sig mycket bättre”* och att det inte räcker att *“bara få det förklarat”*. Personen lyfte också läsmaterial, dock behövs även då någon som vet var det finns, då det är *”ganska svårt att hitta rätt”*.

En drivkraft för person G (som varit anställd en kortare tid) är att komma över de första trösklarna och bidra till teamet. Respondent F sa att mentorskap självklart är bra då det innebär någon som har tid avsatt, men att det är ännu viktigare att veta *”var den här personen finns, fysiskt”*. Respondent K (som har en mentor) uppgav att det är nödvändigt med en person att fråga och att den personen ska ha tid avsatt, *”säg en fredag att den ska vara dedikerad till den där stackars kraken som ska lära sig saker”*. Respondent C tog upp att man aktivt måste söka hjälp av andra, våga ställa dumma frågor och inte vara rädd att vara lite *“pain in the ass”*. Respondent K var också inne på detta, ibland måste man vara lite tjatig.

Respondent B lyfte vikten av att diskutera och att det är *”självklart bra om man kan ha möjlighet att anteckna eller dokumentera”*. Respondent K resonerade att det kan *”vara bra att man har med sig papper och penna”*. Detta är viktigt för att få med sådant som *”är väldigt vanligt att man missar”.* I samband med detta lyftes att motparten behöver vara *”pedagogisk”* och att denne *”pratar så att det är lätt att skriva samtidigt”*. Personen konstaterade nödvändigheten i att repetera inhämtat material, framförallt för att se till att ingenting har missats. Respondent B menade att mer tekniska hjälpmedel är nödvändigt för att *”göra saker effektivare och liksom snabbare”*. Respondent D uppgav att tekniska hjälpmedel är en *”stor underlättare”*. Både respondent K och L resonerade att digitala genomgångar också är positivt då det tar bort störningsmoment och gör det mer fokuserat. Dessutom finns möjligheten att spela in, vilket gör att en själv kan gå igenom det efteråt.

På en följdfråga om ämnet eller typen av kunskap påverkar lyfte respondent B att man såklart behöver ha ett eget intresse. Om detta saknas är det bättre att *”delegera arbetsuppgiften till någon som kan hantera den bättre”*. Respondent D sa att det ska

kännas som att *”den här personen är rätt person att ge den här kunskapen och även har rätt metoder för att jag som mottagare ska känna att det känns rätt”*. Respondent F uppgav att denne är mer öppen om det är något *”långsiktigt viktigt, som inte bara rör ett specifikt projekt, som kanske är mer underliggande”*. Motsatt sa personen att det är svårare att ta till sig om det handlar om ett litet, specifikt problem. Respondent H tog upp att kunskapen *”måste vara på rätt nivå”* och matcha ens behov. Samtidigt är det viktigt att det är *”utmanande och nytt”*, utan att det är *”för avancerat eller för enkelt”*. Personen avslutade med att relevansen är viktigast. Respondent I sa att det beror på *”hur mycket man orkar att fånga in. […] det får inte bli för mycket på en och samma gång, utan man behöver en paus”*. Om det som ska läras är tyngre säger respondenten att det behövs ett lugnare tempo.

På en följdfråga om belöningar är nödvändigt sa respondent C att *”det är väl så att säga positivt”* men samtidigt att *”en högre lön hade inte gjort mig mer motiverad till att lära mig något nytt”*. Personen slutade med att det är för egen skull som denne lär sig nya saker. Respondent B resonerade lika, *”det kan diskuteras”* men också att det kan sporra. Gällande både belöningar och uppskattning konstaterades: *”nödvändigt är det ju inte, men det uppskattas ju alltid så klart. Men det är inget krav”*. Respondent L resonerade liknande, men avslutar med: *”jag drivs av intresse och nyfikenhet och ansvarskänsla”*. Respondent F sa att belöning inte skulle motivera på ett personligt plan men att det skulle *”kunna hjälpa internt mellan olika delar av organisationen”*. Respondent I tog upp att uppskattning i form av *”bra jobbat, bra kämpat. jävla snygg lösning”* och liknande är jätteviktigt och att *”det driver”*. Respondent H menar också att uppskattning i termer av beröm och bekräftelse vid ett väl genomfört projekt är viktigt för motivationen till att lära sig nya saker. Även respondent B uttryckte sig att uppskattning var positivt, men inte ett krav för själva motivationen.

5.8 Tid och problemets karaktär

I detta avsnitt presenteras svaren till frågorna: “Är tillgången på tid något som påverkar dig att aktivt söka ny erfarenhetsbaserad kunskap?” och “Blir du mer eller mindre motiverad att söka erfarenhetsbaserad kunskap om du stöter på något visst problem eller utmaning?”.

På frågan om tillgången på tid påverkar en att aktivt söka ny erfarenhetsbaserad kunskap framkom att tidspress är negativt men att det också kan vara motiverande. Respondent B och F resonerade att tidsbrist är negativt för båda parters öppenhet och att när det inte finns tid för att faktiskt lära sig börjar det *“slafsas ihop saker och det händer ju så klart”*. Respondent E svarade liknande att tidspress gör att man *“inte vidgar sitt sökande efter den här nya kunskapen”* och att man istället fuskar sig runt. Respondent A tog upp vikten av att inte vara stressad och ha *“tid till att ta till sig kunskapen”*. Annars blir det inte mer än tillräckligt bra. Respondent J sa att tiden inte påverkar själva sökandet men att det påverkar hur mycket man kan ta till sig. Tidspress innebär att denna person endast gör det som är absolut nödvändigt. Respondent C fick frågan om stress också kan vara motiverande. Svaret var något av en motsats till det flera andra uppgav, om det är bråttom och stressigt blir man *”jätteöppen för att lära den här kunskapen, ta in den här kunskapen för att lösa problemet”*. Samtidigt leder det troligtvis till en snabb lösning som bara tillfälligt löser problemet. För att personen ska lära sig behövs tid att *”reflektera över vad man faktiskt har gjort”*. Respondent I var också inne på att tidspress kan vara positivt för sökandet, men att det kan leda till att det blir svårare att lära sig.

Respondent H hade en mer negativ syn på tidsbristen och klargjorde att det är mycket viktigt med tid att diskutera med andra och att ha tid avsatt för utbildningar. Respondent L uppgav att tempot behöver vara långsamt när denne ska lära sig, det får inte vara för snabbt och leda till stress, då går det inte att inhämta eller lära sig något nytt. Respondent B kommenterade *"har man väldigt hög arbetsbelastning och man är stressad så har man ju helt enkelt inte tid att söka lika mycket som man kanske borde göra"*. Respondent K (som varit anställd en kortare tid) sa att denne förväntas att lära sig och utvecklas, men att de som ska hjälpa till inte alltid har nog med tid. Respondent D framhävde tidspress som negativt. Det måste avsättas tid för en dialog med den personen som ska försöka ge en ny kunskap. Respondent G sa att *"just nu har jag ju ändå rätt bra med tid att ta mig in i sakerna så att… eh, än så länge är det inga större problem"*. Personen sa också att tidsbrist kan göra att denne inte söker kunskapen själv utan istället lämnar över det till någon annan.

På andra frågan, om något visst problem eller någon viss utmaning gör de mer motiverade, svarade respondent G att denne motiveras av ansvar och att driva saker själv. *"Det blir ju ett intresse när man får ha ett eget projekt till exempel"*. Respondent H beskrev att denne främst jobbar med programmering men att det samtidigt är hårdvara som denne helst jobbar med. Det här gör personen *"mer motiverad till att lära mig kring den typen av problem"*. Respondent A förklarade att denne motiveras av att förstå *"varför saker fungerar och inte bara att de fungerar"*. Personen vill reflektera kring olika problem och inte bara lösa dem och sen gå vidare. Respondent E uppgav att denne är mer motiverad om det handlar om att förstå helheten, olika processer runt ett problem och om *"man anar att det är något som man kommer att utsättas för igen"* flera gånger. Respondent D svarade: *"Som problemlösare i ryggmärgen så är alla problem intressanta, och jag vill ju lösa problemen"*. Personen motiveras också mer av det som organisationen anser vara viktigt, även om en del av dessa problem inte är de intressantaste att lösa i sig.

Respondent B sa att det är mest intressant att jobba med problem inom ens ansvarsområde. Om det är *"ute i kanten är man ju mer benägen att överlåta uppgiften"*. Det ska också vara intressant och tilltalande på ett personligt plan. I övrigt drivs personen av att göra ett bra jobb och lösa saker så bra det går. Även respondent C tog upp att det är mer intressant om det är något inom ens område. Personen la till att problem som underlättar någons vardag eller minskar någons resursanvändning också ger en högre motivation. Respondent L beskrev ett scenario där det var ett tekniskt problem som samtidigt dök upp från flera olika håll. Problemet låg inom dennes ansvarsområde och personen motiverades av att en eventuell lösning skulle göra skillnad på riktigt. Person J motiveras av att hitta den bästa lösningen och vill därför gärna jämföra för- och nackdelar med olika lösningar. Respondent K sa att denne är mer motiverad om utmaningen är på en lagom nivå. Om personen till exempel börjar med ett helt blankt papper är det bra med lite hjälp för att komma igång. Person I sa att om det är någon form av *"kluring"* blir personen extra motiverad. Motivationen kommer inte från kluringen i sig utan från att lösa den, det ger *"någon form av konstig tillfredsställelse [...] Man drivs lite av det"*. Respondent F uppgav att *"om man ser tydliga paralleller som har gjorts tidigare, så finns det ju en erfarenhetsbank kring"*. Isåfall ska lösningen finnas dokumenterad och då behöver man inte söka erfarenhet. Om det däremot är första gången problemet dyker upp behöver man vara beredd att söka både internt och externt och i förlängningen bidra till att skapa lösningen.

5.9 Karriär, personlig & professionell utveckling

I detta avsnitt presenteras svaren till frågan: "Vad har du för syn på karriär, personlig och professionell utveckling?" samt om denna syn påverkar sökandet efter erfarenhet.

På tredje frågan om karriär, personlig och professionell utveckling var de flesta respondenterna överens om att karriären inte är det viktigaste även om det kan vara en extra motivationsfaktor i deras förvärvande av erfarenhetsbaserad kunskap. Samtliga satte professionell och personlig utveckling i fokus. Respondent K svarade att karriär, personlig- och professionell utveckling *"går väl hand i hand egentligen"*. Personen söker framförallt personlig utveckling men är också intresserad av karriär. Person K uppgav att denne vill lära sig allt som är odokumenterat, för då kan man lösa det som ingen annan kan och *"då är man oersättlig"*. Respondent J påpekade att karriären inte är prio ett. Det viktigaste är att göra ett bra jobb, det krävs *"en viss kunskap för att kunna utföra jobbet på ett bra sätt"*. Personen beskrev att viljan till att göra ett bra jobb leder till personlig och professionell utveckling och att det inte är tvärtom. Respondent E uppgav att denne under en längre tid haft målet att bli projektledare eller chef, men *"blir inte färdig och jag är inte nöjd och det finns alltid nya utmaningar med det jag håller på med"*. Personen sa att det är viktigt att utvecklas både personligt och professionellt. När denne söker erfarenhet är det för att utveckla gruppen, gruppens område och expertis. Det är då viktigt att personliga preferenser inte går före, utan att det grundas i vad organisationen har nytta av.

Respondent A förklarade att det handlar om att utvecklas i sin roll, *"att göra karriär"* är inte särskilt tilltalande. Personen utvecklas i sin roll och motiveras att söka kunskap av att det dyker upp problem som måste lösas. Respondent H lyfte professionell utveckling som mest väsentligt i arbetet, men att det går hand i hand med personlig utveckling. Tillsammans med chef sätter personen upp mål för sin professionella utveckling. Detta är viktigt då det ger en tydlig riktning och innebär att personen blir mer taggad på att utvecklas inom det här området. Respondent L har delvis intresserats av karriär, för att få vara på olika platser och arbeta med olika saker. Personen sa att en stor drivkraft är nyfikenhet tillsammans med en glädje att skapa och få saker att fungera. Respondent D menade att personlig utveckling påverkar sökandet efter erfarenhetsbaserad kunskap genom att man blir effektivare och trivs bättre i jobbet. Personen uppgav också *"om det tar mig framåt i karriären så är det en extra bonus"*. Även respondent I lyfte personlig utveckling som mest intressant, även om det *"smittar av sig på karriären"*. Detta synsätt innebär att person I inte lämnar över sina problem till andra, utan vill själv vara med och lösa dem. Respondent F sa att är man hårt karriärsdriven *"kanske kunskapsöverföringen inte är det primära, om vi går till extremfallet i alla fall"*. Personen förklarade också att professionell utveckling är viktigast. Respondent B lyfte professionell utveckling och kommenterade att om man vill utvecklas i sin roll växer motivationen till att lära och söka erfarenhet.

5.10 Om någon kommer och ber om hjälp

I detta avsnitt presenteras svaren till frågan: "Om en av dina kollegor kommer och frågar dig om hjälp eller råd med ett problem som även du har svårt att lösa, vad gör du då?"

När en kollega kommer och ber om hjälp eller råd med ett problem som en själv har svårt att lösa konstaterade de flesta att de hänvisar vidare om de vet någon som kan området

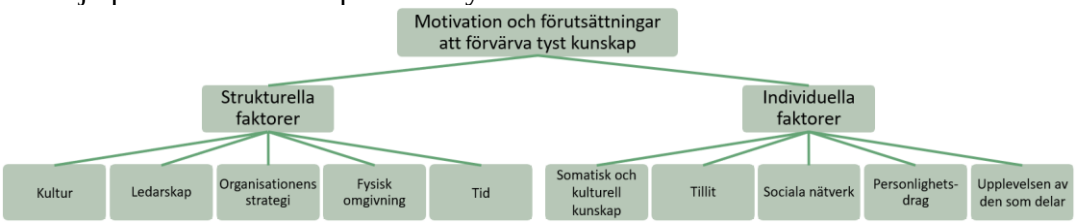
bättre. De flesta uppgav att de vill ta del av lösningen och en del vill helst följa med hela vägen igenom. Respondent K sa att de i så fall vänder sig till en tredje part. Personen följer gärna med för att själv ta del av svaret. Denne menar att problem som kommer via någon annan är extra intressanta då det väcker nyfikenhet. Dessutom är det kul att samarbeta. *"Då får man äntligen en chans att lösa det på riktigt, för tillsammans är man… alltså, då vet man att tillsammans kommer vi lösa det"*. Respondent J berättade att denne gärna följer med för att gemensamt söka efter svaret. Personen menade att det är extra motiverande att lösa problem som andra också stött på, för *"då är det ju ett glapp som finns någonstans"*. Det är också roligare att jobba mot ett gemensamt mål. Respondent G konstaterade att denne vill följa med i hela processen och tillsammans hitta någon som kan hjälpa till, detta eftersom personen *"gillar ju att hjälpa andra. Det ligger väl kanske i min personlighet"*. Att hjälpa till är extra kul när det ger uppskattning tillbaka. Respondent E tog upp att det som avgör är *"tidsperspektivet innan det här problemet måste vara löst, också den tillgängliga tid jag har att hjälpa till med det här"*. Om tiden finns är det bäst att lösa problemet tillsammans. Om det också finns en tredje part som har svaret, kontaktas denne direkt. Om person E upplever att *"den som sitter på problemet har kompetensen att själv ta kontakt [...] då har… att sitta som relä, det är ingen funktion som bidrar med någonting"*. Personen resonerade också att om man nekar någon kommer de så småningom sluta fråga, vilket i sin tur innebär att en själv lär sig mindre. Respondent L påtalade att om frågan är inom ens ansvarsområde då måste man svara, och *"om det är nåt som jag inte kan, så kan jag ta reda på det"*. Personen motiveras av problem som kommer via någon annan eftersom det sätter lite press då man förväntas kunna det som tillhör ansvarsområdet.

Respondent C förklarade att denne brukar hänvisa vidare. Åtminstone om det saknas tid eller om lösningen bedöms irrelevant för det egna arbetet. Personen uppgav att om det är *"i mitt intresse så… kanske man släpper lite mer sina åtaganden och försöker lösa det"*. Förutsatt att problemet är inom rätt område och att det finns tid att hjälpa till blir personen mer taggad av att lösa ett problem som någon annan kommer med. Respondent H beskrev att det oftast blir en hänvisning till någon från det egna nätverket. Om det är inom personens område ber denne alltid om återkoppling, annars är det inte lika viktigt. Respondent F svarade att de tittar *"på det tillsammans i 10 minuter och sen konstaterar vi att vi har ingen aning, kanske vi kan fråga den här personen!? Så ger jag en del av mitt nätverk till den personen och säger att den här borde kunna ha löst det tidigare, fråga den"*. Respondent I förklarade att en tredje part bjuds in. Om möjlighet finns följer personen gärna med, annars bes frågeställaren om återkoppling när problemet är löst. Personen framhävde att det är mer intressant att lösa problem som kommer från någon annan. Förklaringen till det är att om någon kommer med en fråga känns det som att de uppskattar en och tänker att man är duktig, dessutom är det roligare att samarbeta. Respondent B sa att denne bjuder in en tredje part om en själv har svårt att lösa det. Om det är ont om tid eller om problemet ligger utanför det egna området hänvisas personen vidare. I andra fall följer personen gärna med. Personen menade att det är *"alltid kul att lösa problem tillsammans"* och att det är extra intressant då man kan få nya perspektiv. Respondent D uppgav att denne brukar hänvisa till någon som troligen har lösningen. Personen lyfter vikten av att själv vara med och ta del av lösningen *"Så att man har lösningen på problemet om det uppstår igen"*. Respondent A sa att om denne vet någon som troligen kan lösa problemet hänvisas dit. Annars *"är väl jag ganska duktig på att släppa det jag gör och så sätter vi oss och bollar"*. Personen uttryckte *"vi människor är problemlösare"* och om det är ett krångligt, svårt problem blir man extra triggad.

6.0 Analys

I detta kapitel analyseras empirin och sätts i relation till den teoretiska referensramen i syfte att besvara studiens frågeställning. Kapitlet utgår från teman som identifierats med hjälp av en tematisk analys.

I figur 8 visas de två översta nivåerna av teman och deras koppling till forskningsfrågan: *"Hur påverkar individuella och strukturella faktorer individens motivation och förutsättningar till att förvärva tyst kunskap?"*. Samtliga teman är härledda från empirin med hjälp av metoden template-analysis som diskuterades i avsnitt 4.7.



Figur 8: De översta temanivåerna och deras koppling till forskningsfrågan

6.1 Strukturella faktorer

6.1.1 Kultur

Att organisationskulturen är viktig och har en stor påverkan på individers uppfattning om förvärvande av tyst kunskap blev väldigt tydligt under intervjuerna. Bland annat konstaterades att en bra kultur gör en mer villig att lära sig nytt. De teman som analysen genererat på kulturen visar att det är två huvudsakliga kulturer som samexisterar och i viss mån står emot varandra. Den ena karakteriseras av samarbete, inkludering, respekt, öppenhet och en strävan mot gemensamma mål, vilket stämmer med Pérez et al. (2004) beskrivning av en *"collaborative culture"*. Den andra kulturen har ett fokus på produktivitet, effektivitet, konkurrens och ett driv av att bli bäst. Detta överensstämmer med vad Suppiah och Sandhu (2011) beskrev som en marknadsdriven kultur. Den förstnämnda kulturen togs upp i samband med att respondenterna beskrev klimatet i sin arbetsgrupp medan den andra kulturen framförallt framkom när respondenterna beskrev klimatet utanför den egna gruppen. Generellt beskrevs den marknadsdrivna kulturen vara mer dominerande allt längre bort från den egna gruppen.

I en genomgång av det insamlade materialet är det tydligt att en kultur som primärt karakteriseras av öppenhet och samarbete upplevs förenkla förvärvande av tyst kunskap. Detta eftersom öppenhet innebär att det är högt i tak och att man vågar ställa dumma frågor. Samarbete innebär att man finns tillgänglig för varandra, att det är lätt att be en kollega om hjälp och ta del av andras erfarenheter. Upplevelsen av inkludering och respekt har en mer indirekt påverkan på förvärvande av tyst kunskap då det underlättar att tillit skapas mellan individer och grupper. Majoriteten av respondenterna uppgav också att de själva blir mer motiverade att lära av teamwork och att samarbeta med varandra. Den mer marknadsdrivna kulturen upplevs vara negativ för förvärvande av tyst kunskap då den, precis som Suppiah och Sandhu (2011) beskrev, leder till att en del blir protektionistiska med sin kunskap. Respondenterna upplevde även att en marknadsdriven kultur innebär ett snabbt tempo och ett fokus på prestation, vilket påverkar indirekt genom skapande av stress och tidspress vilket är en annan strukturell faktor som påverkar förvärvandet av tyst kunskap.

En intressant sak är att båda kulturerna i detta fall samexisterar och konkurrerar med varandra. I det analyserade fallet förefaller en ”collaborative culture” vara vad organisationen eftersträvar. Denna kultur finns i den lilla gruppen, den byggs inifrån och man arbetar med den utåt. Den marknadsdrivna kulturen kommer istället av ett tryck utifrån och verkar mer bero på det övergripande klimatet i branschen och organisationens omgivning. På grund av detta förhållande mellan de båda kulturerna är det generellt sett betydligt lättare för en individ att förvärva tyst kunskap från någon inom gruppen jämfört med en person från någon annan grupp eller organisation.

Förutsatt att kulturen är flexibel och att det är ett litet maktavstånd är det en fördel med en hierarkisk struktur (Joia & Lemos, 2010). De teoretiserade att detta innebär rolltydlighet vilket är positivt för överförande då det gör det enklare att navigera inom det interna nätverket. Det framkom att organisationen som undersökts här har en relativt platt struktur. Eftersom det också visade sig att det var sämre rolltydlighet och svårare att navigera internt har Joia och Lemos (2010) resonemang bekräftats av denna studie. Detta bekräftades genom att samtliga respondenter tog upp vikten av nätverket och kommenterade svårigheten i att hitta rätt person, ibland flera led med hänvisningar. Denna studie visade också att de som varit längre i organisationen generellt har lättare att vända sig utanför det egna kontoret för att förvärva tyst kunskap. De som jobbat en kortare tid vände sig oftast till mentorn eller någon inom den egna gruppen.

6.1.2 Ledarskap

Att ledarskap har inflytande på kunskapsöverföring generellt har bland annat påståtts av Shao et al. (2017) som drog slutsatsen att ett karismatiskt ledarskap skapar trygghet vilket är positivt för delande av tyst kunskap. Ett karismatiskt ledarskap tycks också vara positivt för förvärvande av tyst kunskap. Detta visades av att majoriteten av respondenterna diskuterade ledarens roll i termer av att både inspirera och förse dem med en tydlig vision om framtiden och vart de är på väg, vilket är några av de främsta dragen i ett karismatiskt ledarskap. Några perspektiv som nämndes med ledarens roll som en inspiratör och visionär var att det “*sätter en mentalitet som främjar samarbete eller inte, påverka andra att söka erfarenhetsbaserad kunskap från nya individer, motiverar varför ett visst problem är viktigt att lösa, sätter en positiv inställning som motiverar en att söka kunskap, samt för att veta vilken typ av kunskap man ska leta efter och vars den finns”*. Respondenterna förklarade att detta ledarskap inte är nödvändigt för att de ska söka efter tyst kunskap. Istället beskrevs det som en starkt motiverande faktor. Genom att förstå den större bilden och slutmålet upplevs man bli mer motiverad att förvärva kunskap som tar en dit. Därför kan ledarskapet även påverka individen på ett individuellt plan och inte bara på det strukturella.

En annan aspekt är belöningar och uppskattning, vilket oftast kommer från ledarskapet. Merparten av respondenterna menade att “hårda” belöningar (rent monetära bonusar) inte ökar deras förvärvande av tyst kunskap. I urvalet var det endast en person som uppgav att hårda belöningar ökar dennes motivation att förvärva tyst kunskap, även om det inte sågs som nödvändigt. Detta betyder att hårda belöningar inte upplevs som att de har särskilt stor påverkan på individers förvärvande av tyst kunskap. Detta står i motsats till slutsatserna som Joia och Lemos (2010) kunde dra gällande delande av tyst kunskap. De kom fram till att mer hårda belöningar ökar ens villighet att dela tyst kunskap. Skillnaden mellan deras slutsats och resultatet från denna studie kan innebära att hårda belöningar ökar motivationen att dela tyst kunskap men att det inte ökar motivationen att förvärva

tyst kunskap. En annan möjlig förklaring till skillnaden är att studierna genomförts i två helt olika kontexter. Det kan vara så att försäljare och marknadsförare i det latinamerikanska oljebolaget Petrobras (Joia & Lemos, 2010) i högre grad påverkas av belöningar jämfört med ingenjörer i den kunskapsintensiva organisation som varit objekt för denna studie. I kontrast till hårda belöningar finns också "mjuka" belöningar. Dessa består av uppskattning, bekräftelse och beröm för en god insats eller ett väl genomfört projekt. Majoriteten av respondenterna tog upp att detta är viktigt och att det starkt bidrar till deras motivation att förvärva tyst kunskap.

En chef med teknisk kompetens och faktisk erfarenhet inom det område som de är chef över lyftes som en tillgång och en klar fördel av några respondenter. I dessa fall var chefens roll inte enbart ledande, utan denne var också en expert som kunde bidra med teknisk kunskap och erfarenhet inom sitt område. Dessa chefer är också en tillgång i sökandet efter erfarenhet då de i större utsträckning kan bidra med kontakter från sitt eget nätverk. Detta kan kopplas till studien av Jiang et al. (2020) eftersom det innebär att chefen i högre grad är del av det interna sociala nätverket och kan förse individen med teknisk tyst kunskap eller värdefulla kontakter. Därför skulle det kunna vara intressant för organisationen att premiera och värdesätta chefer med motiverande och visionära egenskaper. Samtidigt är det nödvändigt att uppmärksamma vikten av erfarenhet, och att chefen också bör ha insikt och förståelse för sin grupps arbetsuppgifter.

Under intervjuerna framkom ytterligare en faktor som går under ledarskapets påverkan. Detta är chefens makt i form av distribuerandet av resurser. Respondenterna diskuterade chefens roll i att sätta prioritet, fördela resurser, anpassa stöd och se till att det finns tillräckligt med tid för att det ska vara möjligt att förvärva tyst kunskap. Chefen och ledningen sitter alltså i en position som innebär att de har ett väldigt stort inflytande över individers förvärvande av tyst kunskap. Avslutningsvis ska det sägas att en minoritet av respondenterna ansåg att ledarskapet inte påverkade deras förvärvande av tyst kunskap. Enligt dem kom det från andra faktorer, till exempel deras *"egna driv"*.

6.1.3 Organisationens strategi

När organisationens strategi gentemot överföring av tyst kunskap diskuteras kan man göra en liknande indelning som Joia och Lemos (2010). De delade in organisationens strategi i tre kategorier: mentorskap och coaching, personlig kontakt och digitala format. Denna indelning är dock inte applicerbar här då det i empirin framkom en större variation. Det var totalt sex olika typer av organisationella strategier som diskuterades under intervjuerna. Dessa var: *"officiellt och inofficiellt mentorskap, praktiskt övande, dokumentering, kurser och utbildningar, chattgrupper samt möten av reflekterande karaktär"*. Samtliga respondenter tog upp att organisationen arbetar med mentorskap men att det kan se ut och fungera på olika sätt. Antingen är det ett mer officiellt mentorskap där en person är utsedd och ansvarig eller ett mer inofficiellt mentorskap som saknar en utsedd och officiellt ansvarig. Det inofficiella mentorskap som beskrevs uppstår oftast genom att en eller flera mer seniora ingenjörer själva tog på sig eller fick ansvaret att vara kontaktperson eller guide. Det var inte alla respondenter som själva kallade detta för mentorskap, men de beskrev det ändå som ett mentorskapsförhållande. Ett mentorskap ansågs oftast vara positivt för förvärvande av tyst kunskap. Detta var särskilt påtagligt i de fall en mer erfaren och kompetent individ lärde ut sådant som inte går att läsa sig till. För att mentorskapet ska vara lyckat är det dock kritiskt att mentorn har tid och möjlighet att hjälpa till. Tillsammans med vad Joia och Lemos (2010) konstaterade innebär detta att mentorskap framstår som positivt associerat till både delande och förvärvande av tyst

kunskap. En annan metod som diskuterades på detta tema var praktiskt övande. Detta är något som individen kan ägna sig åt på egen hand utan att egentligen behöva en sändare. "Se och lär" tillsammans med att "gå bredvid" en mer erfaren kollega var en annan metod som flera respondenter uppskattade. En möjlighet att jobba tillsammans med andra i olika projekt är en generell och positiv faktor då det för med sig interaktion, stöttning och möjlighet att lära från de med mer erfarenhet. Denna metod har en annan fördel då mycket av lärandet sker genom att dagligen stöta på och lösa problem samt att branschen ständigt förändras genom nya teknologiska lösningar.

Det framkom olika strategier gentemot dokumentering av kunskap som är mer tyst än explicit. Detta innebär att det handlar om kunskap som kan placeras precis i den tysta delen av kunskapens spektra illustrerat av Grant (2007), se figur 1. Denna strategi kan liknas med den externaliseringsprocess som går ut på att sätta ord på kunskap som egentligen är tyst (Nonaka et al., 2000). En arbetsgrupp hade ett gemensamt dokument där de arbetade med att dokumentera tips, tricks och sådant som inte går att läsa sig till eller som helt saknas i manualer och befintlig dokumentation. Några grupper dokumenterade lösningar för att i framtiden ha lösningsförslag om något liknande problem dyker upp. Flera respondenter tog också upp möjligheten att ta formella kurser, utbildningar och workshops. Några respondenter beskrev att de har två varianter av möten som plattform för att överföra tyst kunskap. Den ena varianten var mer en genomgång av ett ämne och den andra typen var mer för att deltagarna själva skulle få berätta om olika problem de stött på under veckan och hur de löst dem. Utöver dessa metoder fanns även interna chattgrupper för medlemmar som arbetade i samma grupp. Samtliga strategier som diskuterats har mestadels lyfts som positiva för förvärvande av tyst kunskap. Utifrån det insamlade materialet är det dock mycket svårt att avgöra om någon strategi är bättre än någon annan. Vad som istället kan sägas är att det är av stor vikt att organisationen har en strategi och ett systematiskt arbete kring de här frågorna. Fyra av de sex metoder som identifierats i den undersökta organisationen utgår från att sändare och mottagare har någon form av fysisk kontakt under utbytet av tyst kunskap. Detta kan snarast liknas med socialiseringsprocessen som Nonaka et al. (2000) tidigare beskrev om individer som spenderar tid med varandra och utbyter eller skapar ny tyst kunskap. Det går också att jämföra med Joia och Lemos (2010) studie som såg att strategier som innefattar fysisk kontakt är bättre än de som är digitalt baserade. När beskrivningarna av de här strategierna läggs samman och bedöms utifrån helheten framkommer att flest respondenter som nämnde strategier som gick ut på ett fysiskt möte och talade väl om dessa strategier rent generellt. Därför kan man anta att dessa strategier generellt kan anses vara något mer passande och gångbara för tyst kunskap. Den fysiska och den digitala miljöns generella påverkan på förvärvande av tyst kunskap analyseras i nästa stycke.

6.1.4 Fysisk omgivning

Respondenterna hade blandade synpunkter på hur det fysiska kontorslandskapet påverkar förvärvande av tyst kunskap. En stor underlättande faktor är enkelheten att ta kontakt och rådfråga kollegor. Närheten till kollegorna för också med sig möjligheten att mer spontant diskutera igenom saker med andra. Flera respondenter uppgav att när de söker tyst kunskap börjar de inom den egna arbetsgruppen och på samma kontor. Detta indikerar också att den fysiska miljön underlättar förvärvandet genom att den tysta kunskapen blir mer lättillgänglig. Eftersom det kan finnas stora variationer är det dock svårt att uttala sig generellt om alla kontorslandskap. Till exempel framkom att öppna kontorslandskap betyder att man sitter tillsammans med andra och att två personer därför inte kan diskutera lika öppet, då man isåfall stör andra. En annan nackdel är att det kan vara svårt att hitta

den man söker om det är så att man har öppna platser, vilket isåfall också försvårar sökandet.

Det fanns också blandade åsikter kring den digitala miljön som präglas av distansarbete, videosamtal och digital kontakt. Flera respondenter menade att det är lättare att ta till sig av tyst kunskap genom videosamtal eftersom det tar bort många störningsmoment som annars är påtagliga i omgivningen. De beskrev att videosamtal innebär mer fokus på uppgiften och en effektivare miljö. En annan fördel var möjligheten att dela skärm och direkt visa skisser, dokument, system med mera. En del menade att distansbaserat arbete kan göra det svårare att arbeta med nya personer då det är större risk för missförstånd. Andra lyfte att det i ett digitalt landskap blivit svårare att få tag på kollegor jämfört med hur det tidigare varit i kontorslandskapet. Dessutom menade några att det känns mer inkräktande att ringa digitalt jämfört med att gå förbi på kontoret och knacka någon på axeln. Dessa resonemang är tyvärr inte direkt jämförbara med resultatet från Boyce et al. (2008) eftersom det var helt andra tekniska hjälpmedel som diskuterades i deras studie. När upplevelsen av den digitala och fysiska arbetsplatsen jämförs kan man se aspekter som är både positiva och negativa för förvärvande av tyst kunskap. Utifrån empirin är det ytterst svårt att bedöma om den ena eller den andra miljön är generellt bättre. Det enda som konkret går att säga är att det verkar vara högst personligt vad man föredrar. Det som går att utläsa är att de som jobbat en längre tid inom organisationen generellt såg fler positiva kopplingar mellan distansarbete och förvärvande av tyst kunskap. Detta kan bero på att de har ett större och mer konsoliderat nätverk jämfört med de som varit en kortare tid inom organisationen.

6.1.5 Tid

Samtliga respondenter konstaterade att tidsbrist har en starkt negativ påverkan på mottagandet av tyst kunskap eftersom det gör att de inte kan diskutera och reflektera i nödvändig utsträckning. Detta går i linje med resultatet från Pope et al. (2003) som såg att tid för reflektion är kritiskt för förvärvande av tyst kunskap. En av respondenterna menade att det är nödvändigt med formellt avsatt tid för reflektioner i slutförandet av projekt. Detta betyder att det, utöver tid, också är viktigt med organisationens stöttning och prioritet. Flertalet respondenter påpekade att tidspress också innebär att de inte hinner göra någon grundlig sökning, alltså kan tidsbrist också ha en negativ påverkan på själva sökandet. Flera respondenter resonerade att tidsbrist också kan ha en positiv effekt på förvärvande av tyst kunskap. Resonemanget var att man blir mer motiverad att söka tyst kunskap under tidspress eller om det åtminstone finns en tidsram som leder till en känsla av att det är bråttom. Ju mer bråttom det är desto mer frenetiskt blir sökandet. Dock innebär detta att tiden för reflektion minskar vilket är negativt för mottagandet. Att ha tidspress blir då en faktor som ökar sökandet efter kunskap men som samtidigt minskar kvaliteten på mottagandet. Det kan därför teoretiseras att tidsbrist i måttliga mängder är positivt då det gör vissa individer mer motiverade att söka tyst kunskap samtidigt som det inte helt tar bort möjligheten till reflektion.

En aspekt som ofta fördes upp tillsammans med tidspress var arbetsbelastning, vilket beskrevs ha en likartad negativ effekt som tidspress. Flera tog upp att de är mindre öppna för att ta till sig tyst kunskap om arbetsbelastningen är för hög. Arbetsbelastningen påverkade dock genom att personen blev trött och inte orkade ta till sig mer. De flesta respondenterna påpekade att det är viktigt med *lugn och ro, vara utvilad, vara avslappnad och ha harmoni i kroppen*. Detta var förstås inte helt oväntat, men ändå ett viktigt perspektiv att notera.

6.2 Individuella faktorer

6.2.1 Somatisk och kulturell kunskap

Somatisk och kulturell kunskap handlar om hur väl man känner sin omgivning. En god kännedom leder till en anpassning av sig själv och sina beteenden. Chen et al. (2019) drog slutsatsen att den här kunskapen ger ökad förståelse för behovet av att förvärva ny kunskap vilket påverkar individens kunskapsdelande och lärande. Chen et al. (2019) resultat har bekräftats i sin helhet. En högre somatisk och kulturell kunskap påverkar individens beteende till att i större utsträckning värdesätta och förvärva tyst kunskap. Individer med hög somatisk och kulturell kunskap hade högre förståelse för *att* kunskap är viktigt och för *vilken* kunskap som är viktig. I högre grad hade de förståelse för att det är den här kunskapen som ger relevans och konkurrenskraft, både på individnivå och på en kollektiv nivå. En respondent uttryckte till och med att denne förvärvade kunskap för att inte bli irrelevant. En annan uttryckte att en viss typ av kunskap gör en oersättlig. De som framförallt visade en hög nivå av somatisk och kulturell kunskap var de som varit inom organisationen en medellång eller lång tid.

6.2.2 Tillit

Källan till kompetensbaserad tillit är enligt Evans et al. (2019) individens uppfattning om den andre i termer av professionella förmågor och beslutsfattande. Av alla faktorer som dykt upp i denna studie är kompetensbaserad tillit den allra vanligaste. Av de olika sorters tillit som identifierats har denna störst inflytande. När respondenterna söker kunskap uppgav de att vem de kontaktar beror på vem som har mest *kompetens, aktuell kunskap, lång erfarenhet, goda resultat* och *förmåga att lösa problemet snabbt*. Denna tillit gick oftast före personliga band och tillit baserad på emotionella och privata aspekter. Den känslomässigt baserade tilliten som beskrevs av både Holste och Fields (2010), samt Yang och Farn (2010) var aktuell för lite mer än hälften av respondenterna.

Känslomässigt baserad tillit har bedömts utifrån vem personen har *bäst relation med*. Detta var sekundärt i förhållande till kompetensbaserad tillit. I scenarier där respondenterna kunde välja mellan olika individer med likvärdig kompetens var känslomässigt baserad tillit det avgörande. Att känslomässigt baserad tillit påverkar förvärvande av tyst kunskap går hand i hand med slutsatserna från Yang och Fern (2010). Däremot gick det emot vad Holste och Fields (2010, s. 129, 134-135) kom fram till gällande delande av tyst kunskap. De konstaterade att känslomässigt baserad tillit har en större effekt än kognitionsbaserad tillit (överkategori till kompetensbaserad tillit). Att kompetensbaserad tillit är viktigare i detta fall skulle kunna bero på kontexten. Den organisation som undersökts är högteknologisk och verkar inom en kunskapsintensiv bransch. Inom denna kontext kan det vara viktigare att hitta rätt kunskap och rätt expertis snarare än att det är någon man känner och har en personlig relation till. Det kan också vara så att det skiljer mellan parterna och att den som förvärvar generellt bara vill få tag på "den bästa" medan den som delar prioriterar de som denne har "bäst relation" med.

6.2.3 Sociala nätverk

Under temat sociala nätverk uppstod två underteman, professionellt- och personligt nätverk. Det professionella består av *"kollegor, kunder och konsulter"*, medan det personliga består av *"vänner, lektorer/lärare och tidigare kollegor"*. För jobbsammanhang framkom att det professionella nätverket överlag är betydligt viktigare

vid förvärvande. Detta tycks framförallt bero på att den kunskap respondenterna oftast eftersöker i sitt arbete kräver spetskompetens. Som en av respondenterna uttryckte *"jag har få [ämnes]specialister i mitt privata nätverk"*. Därför är det personliga nätverket överlag mindre relevant i jobbsammanhang. Förutom avsändarens kompetens är det de emotionella banden som styr vem en person vänder sig till. Förutsatt att det finns någon med rätt kompetens i det personliga nätverket kan denna kontakt vara otroligt värdefull, på grund av den emotionella aspekten. Värt att notera är att de som tog upp detta varit en kort tid inom organisationen därför inte hade något stort eller konsoliderat professionellt nätverk. Obligatoriska band i form av familj och släkt verkar inte ha någon större betydelse för den som söker tyst kunskap i sitt arbete. Resonemanget är därför inte direkt jämförbart med Zhang et al. (2015) diskussion av obligatoriska & emotionella band genom att de konstaterade att båda typerna av sociala band var viktiga vid delandet av tyst kunskap. Vid förvärvandet verkar det istället vara de emotionella banden som styr, förutsatt att sändaren har rätt typ av kunskap och kompetens.

Jiang et al. (2020) konstaterade att både interna och externa sociala band är viktiga för förvärvande av tyst kunskap i kinesiska tillväxtbolag. I kontexten för denna studie upplevs interna band vara av större vikt än externa. Privata och externa band i termer av vänner, lektorer, tidigare kollegor, kunder och konsulter var också källor för att förvärva tyst kunskap, men inte i lika hög grad som kontakter inom organisationen. Skillnaden i resultatet kan bero på att tillväxtbolag är i betydligt större behov av externa band jämfört med mer etablerade bolag. Detta eftersom tillväxtbolag växer och för att växa behövs kontakter utanför företaget medan det i ett etablerat bolag i större utsträckning handlar om att utnyttja de resurser och tillgångar som finns.

6.2.4 Personlighetsdrag

En oväntad aspekt som framkommit är att individens personlighet är starkt kopplad till förvärvandet av tyst kunskap. En respondent kommenterade till och med att dennes personlighet har en mycket större påverkan än den omgivande miljön. De personlighetsdrag som kan kopplas till förvärvande av tyst kunskap är: *nyfikenhet, altruism, problemlösare, inåtriktad/utåtriktad och ansvarskänsla*. Av genomgången tidigare forskning är det endast två studier som behandlade personlighetsdrag. Obrenovic et al. (2020) nådde slutsatsen att altruistiska individer har en större villighet att dela tyst kunskap. I empirin framkom att altruistiska individer tenderar att släppa sitt eget för att hjälpa andra utan att förvänta sig något speciellt tillbaka. I en högre utsträckning än andra förvärvar därför altruistiska individer kunskap i syfte att hjälpa andra. Detta innebär att om någon har ett problem och går med detta till en mer altruistisk individ är det sannolikt att denne själv söker reda på den kunskap som krävs för att lösa problemet, ifall denne inte redan besitter det.

Flera respondenter hänvisade till sin personlighet och uppgav att hur de är som person i hög grad styr deras förvärvande av tyst kunskap. Ett frekvent återkommande nyckelord var nyfikenhet. Nyfikenhet är en faktor som ökar förvärvandet av tyst kunskap genom att individen vill förstå saker och ting, hur det hänger ihop eller varför något är på ett visst sätt. En del respondenter beskrev också nyfikenhet som tätt sammanflätat med ens intresse vilket kan ”väckas” av yttre faktorer, till exempel att något diskuteras vid kaffebordet eller att någon presenterar ett *intressant* problem. Allt tyder på att individer som generellt är mer nyfikna också är mer aktiva i att förvärva tyst kunskap.

Hälften av studiens deltagare refererade till att de är problemlösare och att de drivs av en vilja att utveckla och att skapa helt nya saker. Till exempel uttryckte en av respondenterna en tro att alla människor i grunden är problemlösare. En annan uttryckte att denne får en *"konstig tillfredsställelse"* av att lösa problem. I empirin är det mycket som tyder på att en del människor motiveras av själva problemlösandet och att de, i syfte att lösa problem, därför förvärvar erfarenhetsbaserad kunskap i en allt högre utsträckning. Nyfikenhet, problemlösare och en vilja att skapa något helt nytt var vanligt förekommande personlighetsdrag i studien. Urvalet bestod av ingenjörer som till vardags arbetade med att lösa problem, designa och skapa nytt. Det kan vara så att personlighetsdragen kan förknippas med respondenternas yrke. De kan vara en naturligt förekommande del av arbetet och att individer med de här personlighetsdragen antingen dras till yrket eller över tid utvecklar dem.

Ett tredje personlighetsdrag som tycks vara viktigt är huruvida personen är mer utåt- eller inåtriktad. Detta är intressant då det påverkar *hur* individen förvärvar tyst kunskap. I en jämförelse av respondenternas tillvägagångssätt för att förvärva framkommer en tydlig skillnad. De individer som framstod som mer inåtriktade föredrog att söka på egen hand genom att testa, prova, labba, utvärdera och reflektera. De som framstod som mer utåtriktade föredrog istället att interagera med andra, diskutera och fråga runt. Dessa letade i större utsträckning i sitt sociala nätverk. Denna insikt är intressant då den innebär att människor är olika och därför förvärvar tyst kunskap på olika sätt. Det går inte att säga att den ena är bättre än den andra. Det belyser att personer som är mer utåtriktade och personer som är mer inåtriktade behöver olika stöd och funktioner i omgivningen.

Slutligen är ansvarstagande en faktor som förefaller påverka individers förvärvande av tyst kunskap. De flesta uppgav att de är mer motiverade att förvärva om ämnet låg inom deras område. Detta beskrevs komma från ett ansvar över området. Det kunde både vara ett område som de fått utsett eller ett som de själva antagit. Att ta ansvar beskrevs ge en känsla av att det här är *mitt,* det här ska *jag* kunna och det här måste *jag* lösa. Denna ansvarskänsla innebär att de blir mer motiverade att förvärva tyst kunskap inom ansvarsområdet men också att man blir mindre motiverad att förvärva kunskap utanför det området.

6.2.5 Upplevelsen av den som delar

Studien av Takpuie och Tanner (2016) är en av få som direkt undersökt faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap. De kom fram till att en förutsättning för förvärvande av tyst kunskap är att avsändaren (den som delar tyst kunskap) upplevs motiverad och empatisk av den mottagande (förvärvande) parten. Deras resultat har i sin helhet bekräftats av denna studie. Att den som delar kunskap upplevs motiverad att hjälpa till har tagits upp av flera respondenter som med olika vinklar beskriver att de helst vänder sig till någon som är villig och beredd att förklara och berätta. Den empatiska aspekten från Takpuie och Tanners (2016) studie har också visats, till exempel beskrev en respondent att denne vänder sig till den som upplevs vara snällast.

Förutom att avsändaren behöver upplevas empatisk och motiverad framkom en minst lika viktig faktor. Sändaren ska upplevas vara pedagogisk, bra på att förklara och ha lätt för att lära ut. Detta beskrevs vara viktigare ju tystare kunskapen är och det stämmer med den tysta kunskapens natur, den kräver mer i överförandet. Tre respondenter betonade vikten av att ha en dialog kring problemet och att det inte ska vara ett ensidigt utbyte utan snarare en interaktion där bägge parter är med och bidrar. Med detta i åtanke är det rimligt att se

kommunikationen som en integrerad del av kunskapsöverföringen och inte som något fristående som sker mellan individerna.

Sändaren behöver också upplevas ha tid. Det var flera som tog upp detta och menade att de själva blir mindre öppna att ta till sig erfarenhetsbaserad kunskap om de känner att sändaren inte har tid. Mottagande part ska inte känna att denne kommer och stör. Om mottagande part upplever att denne kommer och stör rubbas också den interaktion som är nödvändig för en lyckad kunskapsöverföring. Detta resonemang bygger särskilt på svaren från två respondenter som betonade vikten av dialog, diskussion och kommunikation. En avslutande faktor under detta tema är att sändaren ska upplevas kompetent. Detta är den mest förekommande faktorn i det insamlade materialet. Det är dock kategoriserat och behandlas under avsnittet om tillit.

6.3 Kopplingar mellan teman

För att gå på djupet och verkligen förstå hur olika teman påverkar förvärvandet av tyst kunskap behöver man också förstå hur de påverkar varandra. Under tematiseringen var det svårt att skilja på känslomässigt baserad tillit och emotionella band. Detta beror på att koncepten är väldigt närbesläktade. Känslomässigt baserad tillit kommer ifrån en ömsesidig och nära relation mellan individer (Holste & Fields, 2010), medan emotionella band uppstår genom omtanke och en känsla av trygghet, samt "värme" mellan individer (Zhang et al., 2015). Det kan vara så att den ena inte kan existera utan den andra. Troligen krävs det någon form av känslomässigt baserad tillit för att ett emotionellt band ska uppstå mellan två individer och därför blir koncepten nästan omöjliga att separera.

Tillgången på tid och ledarskap är två andra faktorer som är tätt sammanflätade med varandra. I grund och botten är det ledningen och chefernas ansvar att se till att det finns tillräckligt med tid. Även om tidsbristen kan bero på en mängd olika faktorer utanför ledarens kontroll har ledaren oftast någon form av möjlighet och framförallt ansvar för att se till att det finns tillräckligt med tid för både sökande, lärande och reflektion vid förvärvandet av tyst kunskap.

En intressant uppkomst är individens anställningstid. Det visades att denna påverkade respondenternas svar och hur de förhöll sig till olika faktorer. Tydligast var detta för somatisk och kulturell kunskap, då det visade sig att de som varit anställda medel-länge eller längre generellt uttryckte en större förståelse av att överförande och förvärvande av tyst kunskap är viktigt för organisationens fortsatta överlevnad och konkurrenskraft. Anställningstiden påverkade också hur respondenterna upplevde och använde sina nätverk. Det var främst individer som varit anställda medel-länge eller längre som kunde vända sig direkt till den som hade den aktuella kunskapen i de fall denna fanns utanför deras eget kontor. De som jobbat en kortare tid vände sig oftast till den egna gruppen eller till sin chef när de var i behov av tyst kunskap som de själva inte kunde hitta. Många av de som jobbat en längre tid började också att söka kunskap inom den egna gruppen, men för dem låg det också mycket närmare att söka sig utanför gruppen och kontoret.

En annan intressant insikt som kom under analysen är att strukturella och individuella faktorer kan vara väldigt svåra att hålla isär. Till exempel är ledarskapet både något strukturellt då det planeras av organisationen, men samtidigt påverkar enskilda ledare sina följare på ett personligt plan. Sociala nätverk kan ses som någonting strukturellt som finns inom organisationen och kan påverkas av dem. Däremot kan det också ses som individens

personliga nätverk där bland annat vänner och familj ingår, som inte organisationen kan påverka i särskilt stor utsträckning. Det kan vara väldigt svårt att kategorisera de faktorer som kan ses som strukturella och individuella. Samtidigt är det ur en praktisk synvinkel väldigt intressant att dela upp faktorerna i dessa kategorier eftersom de strukturella faktorerna är lättare för organisationen att hantera och påverka. Organisationer kan visserligen indirekt påverka de individuella faktorerna (till viss del), men aldrig fullt ut.

Organisationens strategi för att överföra tyst kunskap (Joia & Lemos, 2010) är en faktor som, om den är rätt utformad, kan ha en positiv påverkan på samtliga faktorer. Om organisationen försöker att hantera olika faktorer blir det en del av deras strategi gentemot överförande av tyst kunskap. Att hantera de strukturella faktorerna handlar i grund och botten om att lägga upp någon form av strategi. Detta gäller också för de individuella faktorerna som dock är svårare att hantera då de endast verkar kunna påverkas indirekt.

6.4 Överföringsprocessen

I empirin framkom flera aspekter som kan bidra till en djupare förståelse av överföringsprocessen, hur den fungerar, hur den ser ut och hur den påverkas av de identifierade faktorerna. För att skapa dessa insikter lyfts dessa delar här. I teoriavsnitt 3.3.2 framkommer det att kunskap är mer krävande att överföra desto tystare den är. Detta har också framgått av studien och det verkar som att ju mer krävande kunskapen är att överföra desto större påverkan får alla de faktorer som identifierats. Detta är nog mest konkret när det kommer till tidsaspekten, ju svårare något är desto längre tid uppgav respondenterna att de behöver. Två respondenter uppgav också att de har olika tillvägagångssätt beroende på om det är en svår eller lätt fråga. De menade att en svårare fråga kräver personlig kontakt medan en lättare fråga kan skickas digitalt och i text. Det kan därför tänkas att de faktorer som har undersökts *alltid* påverkar överförandet, oavsett var i kunskapsspektrat (figur 1) kunskapen kan placeras. Ju tystare kunskap, desto viktigare är dessa faktorer och tvärtom - ju mer explicit, desto mindre avgörande är dessa faktorer för en lyckad kunskapsöverföring. Detta går i linje med slutsatsen från Chumg et al. (2015) som konstaterade att en faktor (välmående) hade större effekt på delande av tyst kunskap jämfört med delande av explicit kunskap.

Detta verkar också stämma för kommunikationen som verkar få en ökad betydelse ju tystare kunskapen är. I den konceptuella modellen (figur 7) illustrerades kommunikation som något fristående som sker mellan mottagande och sändande part. Under datainsamlingen blev det dock tydligt att detta inte är helt korrekt. Med olika ord beskrev respondenterna att det kanske mer handlar om en interaktion mellan parterna, vilket går i linje med hur Polanyi (1983) beskriver att överföring av tyst kunskap går till. Kopplat till överföringsprocessen har det också visat sig att det i praktiken kan vara svårt att skilja på att “ta emot” (del av förvärva) och “anpassa” som två olika delprocesser. Detta eftersom det är svårt att ta emot utan att ta det till sig. Under intervjuerna blev det ett fokus på *“att lära”* vilket enligt Argote et al. (2022) och Osvalder (2015) är vad kunskapsöverföring innebär för mottagande part. Fokuset på “att lära” gav svar som rörde både emottagande och anpassande av kunskapen, utan att det var möjligt att skilja dem åt. Slutligen framkom att en del individer helst förvärvar kunskap på egen hand genom att till exempel testa, pröva och labba. När kunskap förvärvas på detta sätt finns det inte alltid någon tydlig sändare vilket betyder att det inte på samma sätt rör sig om en kunskapsöverföring.

7.0 Slutsats

I detta kapitel presenteras de viktigaste och mest intressanta slutsatserna från analysen och en reflektion och slutsats angående överförandeprocessen. Därefter sammanfattas teoretiskt bidrag, praktiska rekommendationer, implikationerna för samhället och slutligen begränsningar och framtida forskning.

7.1 Slutsatser

I detta avsnitt presenteras konkreta svar på forskningsfrågan *"Hur påverkar individuella och strukturella faktorer individens motivation och förutsättningar till att förvärva tyst kunskap?"*. Slutsatserna presenteras i fallande ordning utifrån hur viktiga de anses vara vid förvärvande av tyst kunskap. Eftersom denna studie utförts genom en kvalitativ metod är det viktigt att påpeka att dessa slutsatser är relativt kontextbundna och därmed inte generaliserbara.

7.1.1 Strukturella faktorer

Tid beskrevs som fundamentalt. Dels upplevdes det som absolut nödvändigt att mottagaren vid förvärvandet har tid för reflektion men det är också nödvändigt att sändaren upplevs ha tid. Tidsbrist kan dock påverka både positivt och negativt. Det upplevdes negativt för mottagandet då det innebär mindre tid att reflektera men är i måttliga mängder positivt för sökandet då det motiverade till att komma i gång och söka. För mycket tidsbrist leder dock till stress och att personen "rusar" genom processen.

Organisationskultur kan tydligt kopplas till respondenternas förvärvande av tyst kunskap. Det framkom att en kultur som präglas av samarbete, inkludering, respekt och strävan efter gemensamma mål upplevdes vara positivt. Samtidigt visades att en kultur med fokus på produktivitet, effektivitet, konkurrens och ett driv att bli bäst upplevdes vara negativt för förvärvande av tyst kunskap. Den förstnämnda kulturen var positiv då den gjorde det okej att ställa dumma frågor och det blev därigenom lättare att be en kollega om hjälp. Den hade även indirekt påverkan då inkludering och respekt underlättade skapandet av tillit mellan människor. Den andra kulturen upplevdes vara negativ då den ledde till att en del blev protektionistiska med sin kunskap. Även denna kultur hade en indirekt påverkan genom att ett snabbt tempo och fokus på prestation skapade stress och tidspress.

Ett ledarskap som inspirerar, ger en vision och stakar ut en väg för framtiden upplevdes vara motiverande för förvärvande av tyst kunskap genom att det ger ett tydligt slutmål. Ett ledarskap som satt upp en tydlig vision och som gick i linje med ett karismatiskt ledarskap var med och motiverade flera av respondenterna till att söka tyst kunskap. En annan påverkan från ledarskapet handlar mer om individens förutsättningar att förvärva tyst kunskap. Det var chefens roll att sätta prioritet, fördela resurser, anpassa stöd och se till att tillräckligt med tid fanns för att det ska upplevas vara möjligt att förvärva tyst kunskap. Slutsatsen är att ett lyckat förvärvande av tyst kunskap beror på i vilken mån chefen och ledningen prioriterar den här frågan. Under ledarskap behandlades också belöningar. Hårda belöningar i form av pengar och bonusar var ingenting som generellt påverkade respondenterna att förvärva tyst kunskap i någon ökad omfattning. Däremot var mjuka belöningar i form av uppskattning och uppmuntran något som majoriteten ansåg positivt för förvärvandet av tyst kunskap. Mjuka belöningar ansågs dock inte fundamentalt nödvändiga men var i olika grad motiverande.

Organisationens strategi är en faktor med potential att direkt påverka andra strukturella faktorer och indirekt påverka individuella faktorer. Denna potential beror på strategins utformning och innehåll. Det som kan sägas är att det viktigaste är att det ändå finns en strategi och ett systematiskt arbete gentemot hantering av tyst kunskap. En mer konkret slutsats är att de strategier som innefattade fysisk kontakt generellt upplevdes bättre än digitalt baserade strategier.

Den fysiska omgivningens utformning var avgörande för hur lätt eller svårt det upplevdes att kontakta kollegor och därigenom söka tyst kunskap. Mängden störningsmoment i omgivningen påverkade hur lätt eller svårt respondenterna upplevdes ha att ta emot tyst kunskap. Då det framkom stora variationer i den fysiska omgivningen är det svårt att dra några konkreta slutsatser utöver dessa två.

7.1.2 Individuella faktorer

Om sociala nätverk kan det först och främst konstateras att det i denna kontext är en otroligt viktig faktor som möjliggör sökande efter tyst kunskap. Det framkom också att den interna och professionella delen generellt var betydligt viktigare än den privata och externa, på grund av att det är ett väldigt tekniskt specificerat arbete. Om det finns en emotionell koppling till någon med rätt kompetens i nätverket tyder det på att den specifika kontakten får större betydelse än andra kontakter.

Personlighetsdragens betydelse var ett oväntat resultat av studien. Analysen visade att de som var nyfikna, problemlösare och ansvarstagande var mer öppna gentemot att förvärva tyst kunskap. Nyfikenhet skapade en generell motivation gentemot att förvärva tyst kunskap. Problemlösare var motiverade att lösa problem vilket kräver förvärvande av tyst kunskap. Ansvarstagande individer tenderade att se ett område som “sitt” och därför blev motiverade att förvärva kunskap inom det området. Det framkom också att de altruistiska personlighetsdragen i högre utsträckning ledde till att personen söker kunskap i syfte att hjälpa andra. De hjälper gärna andra och förvärvar därigenom samma kunskap som den andre. Slutligen framkom att individer som är mer utåt- eller inåtriktade upplevdes behöva olika förutsättningar i sin omgivning för att effektivt förvärva tyst kunskap.

Kompetensbaserad tillit framstod generellt viktigare än andra sorters tillit. Detta blev tydligt då de flesta vände sig till den person som framstod som mest kompetent och kunnig. Om det fanns alternativ med likvärdig kompetens började andra faktorer att spela in. I dessa fall handlade det främst om känslomässig tillit, vilket visades genom diskussion om personkemi. För ett fåtal var känslomässig tillit det som avgjorde i första hand.

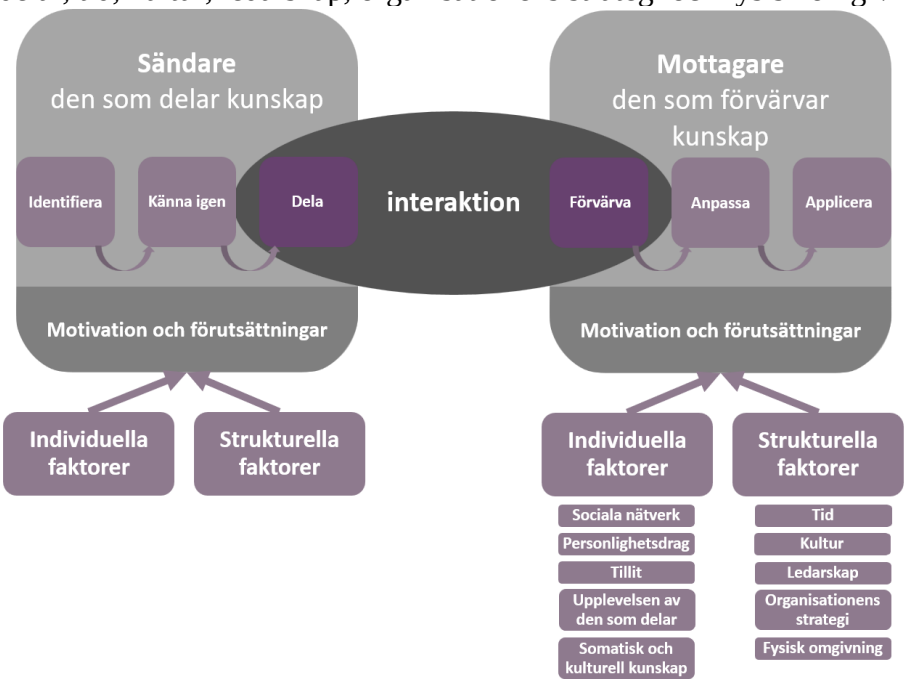
Upplevelsen av den som delar påverkade framförallt individens förutsättningar att förvärva tyst kunskap. Att sändaren upplevs motiverad och empatisk var för de flesta en förutsättning för att de skulle vilja förvärva tyst kunskap. Något som förbättrade förutsättningarna var en sändare som upplevs pedagogisk, bra på att förklara och lätt att lära ut. En tredje faktor på temat var att sändaren behöver upplevas ha tid, om detta inte fanns blev det lägre kvalitet på den interaktion som är nödvändig för en effektiv kunskapsöverföring.

Somatisk och kulturell kunskap har i detta fall påverkat individens förvärvande av tyst kunskap genom en anpassning till sin miljö. En högre somatisk och kulturell kunskap innebar att individen hade högre förståelse för behovet att förvärva ny kunskap. De var därför mer målmedvetna i sitt förvärvande av tyst kunskap.

7.1.3 Överföringsprocessen och uppdaterad modell

Den konceptuella modellen (figur 7) har i stora drag gått att känna igen. Analysen visade dock att kommunikationen inte kan ses som något fristående mellan individer utan att det istället är en integrerad del av processen. I den uppdaterade modellen (figur 9) har därför kommunikation bytts ut till interaktion vilket inbegriper både dela och förvärva. I analysen framkom också att en faktor kan ha olika påverkan och betydelse för den mottagande respektive sändande parten. Ett konkret exempel är att kompetensbaserad tillit upplevdes viktigare för den mottagande parten medan den känslomässiga verkar vara viktigare för sändaren. Ett annat exempel från analysen är att hårda belöningar eventuellt har större effekt på delande än på förvärvande. Slutsatsen är att faktorer som påverkar delande inte kan antas påverka förvärvandet på samma vis, och vice versa. Detta betyder också att faktorer som påverkar överförandet inbegriper samtliga faktorer som på något sätt påverkar processen. Alltså måste delande, förvärvande och överförande vara tre olika saker, det ena syftar till en handling av sändaren, det andra en handling av mottagaren och det tredje till hela processen. Det är dock viktigt att också notera att förvärvande av tyst kunskap inte nödvändigtvis kräver en motpart. Personer kan på egen hand lära sig, bygga erfarenhet och utveckla sina förmågor. I dessa fall handlar det inte om en överföring utan endast om ett förvärvande.

Som framgår i den uppdaterade modellen består överföringen av sex delar. Analysen visade dock att det i praktiken kan vara svårt att skilja mellan att ta emot (del av förvärva) och att anpassa tyst kunskap. Det är rimligt att anta att varje del i överförandet påverkas av olika faktorer. Den här studien drar enbart slutsatser kopplade till förvärvande. De faktorer som identifierats och som påverkar förvärvande av tyst kunskap i denna kontext och för detta urval är: sociala nätverk, personlighetsdrag, tillit, upplevelsen av den som delar, tid, kultur, ledarskap, organisationens strategi och fysisk omgivning.



Figur 9: Uppdaterad modell av kunskapsöverföringsprocessen

7.2 Teoretiskt bidrag

Det huvudsakliga teoretiska bidraget bygger på den uppdaterade modellen av kunskapsöverföringsprocessen (figur 9). En preliminär modell (figur 7) togs fram baserad

på flera olika studier (Argote et al., 2022; Liyanage et al., 2009; Tangaraja et al., 2016) samt grundläggande filosofiska bidrag från bland annat Polanyi (1983). Denna modell visar konkret att kunskapsöverföringsprocessen har flera steg och delprocesser där de två huvudstegen är delande och förvärvande. Därmed visar modellen konkret att dela och överföra är två helt olika saker, medan delande syftar på en handling av sändaren syftar överförande till hela processen. Denna distinktion är ett viktigt bidrag och ett av studiens delsyften. Modellen är också en god utgångspunkt och en plattform för att driva forskningen inom knowledge management framåt.

Studien har också konkret kunnat konstatera ett flertal faktorer som tidigare testats för delande och överförande av tyst kunskap (Evans et al., 2019; Joia & Lemos, 2010; Obrenovic et al., 2020; Pérez et al., 2004; Shao et al., 2017; Suppiah & Sandhu, 2010) även är applicerbara vid förvärvandet, åtminstone i den aktuella kontexten. Resultatet kan även tänkas gälla för andra ingenjörer inom svenska kunskapsintensiva branscher, även om resultatet inte är generaliserbart. Det är även några faktorer som tidigare har konstaterats för delande och överförande av tyst kunskap (Holste & Fields, 2010; Joia & Lemos, 2010; Zhang et al., 2015) som inte riktigt kunnat appliceras för förvärvande. Tidigare studier kring förvärvande av tyst kunskap har även kunnat kännas igen i denna kontext (Chen et al., 2019; Pope et al., 2003; Takpuie & Tanner, 2016; Yang & Fern, 2010). Däremot gick inte resultaten från Jiang et al. (2020) att känna igen i resultaten från denna studie.

Förutom de teorier som bekräftats, motbevisats eller kompletterats har studien även lyft nya aspekter och synvinklar. Mest konkret är de nya faktorer som genererats från denna studie: tidens dubbelriktade effekt på förvärvande av tyst kunskap, hur den fysiska omgivningen påverkar förvärvande av tyst kunskap i en jämförelse mellan ett fysiskt och digitalt landskap, samt hur olika personlighetsdrag verkar påverka förvärvandet av tyst kunskap.

7.3 Praktiska rekommendationer

När det gäller kunskapshantering måste kunskapen behandlas som ett spektrum. De som designar system, metoder och processer för kunskapsöverföring måste se komplexiteten och acceptera det faktum att kunskapen aldrig kan bli helt tyst eller helt explicit. Det är också av stor vikt att kunskap inte utpräglat ses som ett objekt eller en process. Detta betyder att olika metoder måste komplettera varandra, till exempel när kunskap dokumenteras (externaliseras) försvinner alltid något. Hur det som försvinner behöver överföras beror av kontexten men kan exempelvis göras genom att visa, illustrera, anpassa, förklara eller liknande.

Eftersom tyst kunskap också är kontextbunden är det viktigt att den kommuniceras i sitt sammanhang. Ett sätt att lyckas med detta är att internt uppmärksamma de som är motiverade och bättre på att lära ut. Dessa personer är en resurs och de bör få ökade möjligheter att agera pedagog i sitt arbete. En organisation som arbetar med mentorskap bör exempelvis låta den som är motiverad och bäst på att lära ut agera mentor som en del av sin roll. Det är viktigt att det bara är en del av rollen, då de behöver jobba aktivt med det de lär ut för att själv fortsätta lära.

Ett av de mer oväntade resultaten relaterade till individens personlighetsdrag. Bland annat kunde slutsatsen dras att individer som var utåtriktade förvärvade kunskap på andra sätt

jämfört med de som var mer inåtriktade. Detta är värt att uppmärksamma extra då det belyser att alla är olika och att ledning och chefer behöver ge olika stöd till olika personer. I detta fall visades att mer inåtriktade individer föredrar att förvärva tyst kunskap på egen hand genom att testa, labba och pröva. Dessa individer kan stöttas i sitt förvärvande av tyst kunskap genom att ge ökade möjligheter att förvärva på egen hand. Dessa individer kan också behöva extra stöd för att ta kontakt med andra och utnyttja nätverket. Det motsatta gäller för de som var mer utåtriktade.

I en organisation med en plattare struktur kan rolltydligheten vara något svagare och därför kan det vara ännu viktigare att hjälpa individerna inom organisationen att bygga det egna nätverket. I dessa organisationer kan det därför vara fördelaktigt att underlätta sökandet efter tyst kunskap genom att skapa bättre system för att hitta och knyta kontakter inom organisationen. Att anordna sociala sammankomster med grupper från olika kontor skulle också kunna vara ett alternativ för att hjälpa arbetstagarna att knyta nya sociala band och för att expandera sina nätverk. Ett tredje förslag för att underlätta med nätverkandet hade kunnat vara att blanda medlemmar från olika kontor när projektgrupper sätts ihop (i den mån det är möjligt). Detta skulle också kunna hjälpa individerna att knyta nya kontakter utanför det egna kontoret och därav underlätta i sökandet efter tyst kunskap.

7.4 Samhälleliga implikationer

Studien har genererat en ökad förståelse av hur olika faktorer kan påverka förvärvande av tyst kunskap. Med hjälp av denna förståelse har chefer, ledare och beslutsfattare möjlighet att skapa de förutsättningar och den motivation som är nödvändig för att individer ska förvärva tyst kunskap. När förvärvande av tyst kunskap ökar, ökar också kunskapsöverföringen. Detta kan bland annat bidra till: individers lärande och utveckling, en ökad kunskapsbas, innovation, mindre personberoende, och konkurrensfördelar.

Att skapa förutsättningar för individen att förvärva tyst kunskap handlar om att ge individer tillgång till rätt kompetens och fler möjligheter till lärande och utveckling. Detta kan bidra till ett högre välmående genom att individer känner att de klarar av mer. Det kan också minska upplevd belastning och reducera upplevd stress. En ökad kunskapsöverföring innebär också att individens kunskapsbas växer och att enhetens totala kunskapsmassa tilltar. En större kunskapsbas och en ökad kunskapsmassa är i sig varken positivt eller negativt, men eftersom all innovation kräver kunskap och expertis är det en nödvändighet för fortsatt innovation. En lägre kunskapsöverföring skulle innebära att kunskapsbasen utvecklas långsammare och en avtagande innovationstakt. Genom att öka kunskapsöverföringen internt blir också organisationer mindre personberoende vilket kan motverka “knowledge drain”, att viktig kunskap försvinner från organisationen när anställda lämnar. Istället för detta kommer kunskapen spridas så att fler besitter kritisk kunskap. Allt detta leder till konkurrensfördelar för den enhet i vilken kunskapsöverföringen tilltar.

Som det diskuterades i inledningen är tyst kunskap en av få bestående konkurrensfördelar som ett företag kan ha och något som kan skilja dem från att vara framgångsrika eller inte. Att utveckla svenska företag och öka deras konkurrenskraft genom en effektivare hantering av tyst kunskap skulle gynna samhället i stort genom skapandet av arbetstillfällen och en ökad exportverksamhet. I linje med detta är det många industrialiserade länder som har allt högre levnadsstandarder och höjda lägsta-lönenivåer (vilket är bra i sig). Detta innebär dock att de inte kan konkurrera med starka

tillväxtekonomier i andra delar av världen, åtminstone inte när det kommer till massproduktion av många typer av varor. Mycket produktion av bland annat bilar, kläder och teknik har under en längre tid flyttats utomlands till länder med lägre lönenivå. När länderna i väst inte längre kan konkurrera med massproduktion blir de istället tvungna att förlita sig på kunskap och innovation i allt större utsträckning. Därför är knowledge management och överförande av tyst kunskap väsentligt för att svenska företag ska kunna fortsätta att hålla sig konkurrenskraftiga när de inte längre går att konkurrera med priserna. Där kan denna studie ge ett visst bidrag genom att ta fram och belysa faktorer som påverkar den som ska förvärva tyst kunskap i en kunskapsintensiv bransch.

7.5 Begränsningar och framtida forskning

Denna studie kan framförallt appliceras i syfte att främja individens förvärvande av tyst kunskap - i kontexten av ingenjörer inom svenska kunskapsintensiva organisationer. Kontexten är en begränsande faktor och för att överbrygga detta krävs kompletterande studier inom olika kontexter. För att säkerställa om de identifierade faktorerna är generaliserbara krävs en eller flera kvantitativa studier. En del av de identifierade faktorerna kan härledas till tidigare kvantitativ forskning. Flera av faktorerna uppstod dock induktivt och det finns ett behov att testa dessa på en större grupp och i ett mer strukturerat format. Ett alternativ är att genomföra fler kvalitativa studier och testa detta i andra kontexter eller genom flerfallsstudier.

En annan faktor som begränsar studien är att den har fokuserat på förvärvande av tyst kunskap som en del av överföringsprocessen. Ofta är det så här det förhåller sig, men förvärvande kan också ske genom att individen på egen hand till exempel testar och prövar sig fram. Att undersöka vilka faktorer som påverkar en individ i det att denne på egen hand förvärva tyst kunskap hade varit ett viktigt komplement till den här studien.

Med det teoretiska bidraget som grund konstateras att man inom knowledge management först och främst måste hantera kunskap som ett spektrum. Tyst och explicit kunskap är kompletterande, den ena kan inte helt skiljas från den andra. Den uppdaterade modellen (figur 9) bör ses som en god utgångspunkt för framtida forskning. Fokus inom forskningsområdet bör ligga på att förstå hela överföringsprocessen, alla enskilda delar utan att ”klumpa ihop” dem. Det finns ett stort behov att förstå vad som påverkar de olika delarna, vilka faktorer som är hämmande och vilka som är främjande bör fortsätta utredas och jämföras mellan olika kontexter. Modellen behöver också kompletteras med individuella och strukturella faktorer på sändar-sidan. En utgångspunkt för detta kan vara att kolla på sammanställningar likt den från Thomas och Gupta (2021).

Ett konkret förslag är att närmare studera kommunikationen mellan individerna vid överförandet av tyst kunskap. Detta hade kunnat genomföras genom en kvalitativ metod för att gå på djupet kring detta fenomen och se vilka hinder och möjliggörare det finns i själva kommunikationen förutom de Takpuie och Tanner (2016) kunde identifiera genom deras studie. Ett annat intressant förslag för vidare forskning hade kunnat vara att titta närmare på absorptive capacity theory i samband med förvärvandet av tyst kunskap och hur det påverkas av den, vilket även Thomas och Gupta (2021, s. 1035) föreslog. Ett sista förslag för vidare forskning hade kunnat vara att undersöka vilken typ av personlighet man ska ha för att främja delande eller förvärvande av tyst kunskap.

8.0 Sanningskriterier

Arbetet avslutas i sedvanlig ordning med en granskning från trovärdighetskriterierna: trovärdighet, överförbarhet, beroende och bekräftbarhet.

Welch och Piekkari (2017, s. 714, 721) undersökte vilka sanningskriterier som bör appliceras i olika typer av kvalitativa studier. De kom fram till att det beror på två faktorer: vetenskapligt synsätt och studiens syfte. Lincoln och Guba (1991, s. 219) föreslog fyra kriterier: *"credibility", "transferability", "dependability"* och "*confirmability"*. Dessa kriterier utvärderades av Welch och Piekkari (2017, s. 720) som konstaterade att de passar för en kvalitativ studie, förutsatt att: *verkligheten är ett socialt konstruerat fenomen, det är omöjligt för forskaren att inte vara helt objektiv i observationerna, resultatet är kontextberoende och orsak och verkan är tätt sammanflätade*. Det här stämmer mycket väl med vad som antagits för denna studie, därför kommer dessa kriterier vara grund för granskningen. Kritiker menar dock att det är fel att sätta mallar på det här sättet och att det inte räcker med en checklista för att bedöma kvalitet. De menar att kvalitet kommer av att forskaren känner av sin omgivning och snabbt anpassar sig till kontexten (Welch & Piekkari, 2017, s. 721). Ibland är det alltså nödvändigt att göra avsteg från sanningskriterierna. Ett sådant avsteg som gjorts i denna studie är att se till deltagarnas konfidentialitet. Detta minskar transparensen men har också inneburit mer öppna, ärliga och raka svar, vilket har lett till högre kvalitet på insamlade data.

8.1 Trovärdighet

"Credibility" (trovärdighet) syftar enligt Lincoln och Guba (1991, s. 213, 295-296) till hur trovärdig forskningen är i sig. Trovärdighet innebär rimliga tolkningar av empirin, vilket bland annat kan uppnås av att slutsatserna godkänns av de som konstruerat dem. *"Prolonged engagement"* (långvarigt engagemang) är en av de metoder som Lincoln och Guba (1991, s. 301-302) föreslår för att öka en studies trovärdighet. I denna studie har vi haft ett längre engagemang då vi under hela perioden delvis arbetat från ett av organisationens kontor. Även om ingen direkt data samlats in under besöken har det gett en ökad förståelse för kontexten och kulturen inom organisationen och branschen. Detta bidrog till att vi upplevde ett ökat förtroende från personalen och att de lät en bli mer bekanta med oss. Ett annat sätt att skapa trovärdighet för en studie är *"persistent observations"* (ihållande observationer). Detta syftar till att forskaren ska kunna beskriva vilka karaktärsdrag och element som är viktiga och oviktiga för studien (Lincoln & Guba, 1991, s. 304). Vi har gjort en ansats att uppnå detta genom att så grundligt som möjligt granska tidigare litteratur. Det var också utgångspunkten för att utforma intervjuguiden och för att lyfta fram de viktigaste och mest intressanta delarna av empirin.

Ytterligare en åtgärd för att uppnå god trovärdighet är att praktisera *"triangulation"* (triangulering) (Lincoln & Guba, 1991, s. 305; Guba, 1981, s. 85). Detta innebär att man använder flera olika källor, teorier, utredare och metoder. I denna studie har tre av dessa applicerats. Olika källor har använts, främst genom studiens 12 deltagare. De svar som var gemensamma för fler individer har enligt detta kriterium en högre nivå av trovärdighet, dock har det som enbart tagits upp av en individ inte direkt förkastats eftersom det kan vara viktiga pusselbitar för att förstå helheten och variationer inom gruppen. Studien vilar på flera olika teorier och har i huvudsak två utredare. Att i tillägg integrera olika metoder hade stärkt forskningens trovärdighet. Den metod som använts har dock konstaterats som den mest lämpade genom utvärdering och triangulering mellan

olika källor och teorier. Den sista metod som Lincoln och Guba (1991, s. 314) beskriver är *"member checks"* (deltagargranskning). Detta går ut på att med respondenterna dubbelkolla sammanfattningar och transkriberingar av datan för att se att eventuella tolkningar stämmer. Det som gjordes i förhållande till detta var att respondenten i slutet av intervjun fick möjligheten att ändra eller komplettera sina svar. Det hade varit fördelaktigt att i tillägg skicka en empiri-sammanställning till varje deltagare. Detta fanns i planerna men prioriterades ned till förmån av några extra intervjuer, i syfte att nå högre trovärdighet och få större spridning i empirin.

8.2 Överförbarhet

"Transferability" (överförbarhet) innebär att det ska finnas en fyllig och rik beskrivning av respondenternas kontext (Lincoln & Guba, 1991, s. 219, 316). Detta görs för att läsaren själv ska kunna bedöma i vilken utsträckning resultaten kan överföras till andra sammanhang. Överförbarhet syftar också till huruvida det är möjligt att överföra resultatet till samma respondenter vid en annan tidpunkt. Att läsaren själv ska kunna bedöma överförbarheten är något som studien strävat efter. Med hänsyn till konfidentialitetsfrågor har därför så mycket som möjligt beskrivits om respondenterna, deras arbete, kulturen, organisationen och branschen. Även om resultatet inte är direkt generaliserbart, skulle det kunna tänkas att det är applicerbart i andra kunskapsintensiva organisationer som till stor del består av ingenjörer.

8.3 Pålitlighet

Det tredje kriteriet *"dependability"* (pålitlighet) syftar enligt Guba (1981, s. 86) till stabiliteten i datan över tid, men måste samtidigt låta flera verkligheter samexistera. För att uppfylla pålitlighetskriteriet behöver det bland annat finnas en tydlig verifieringskedja (Lincoln & Guba, 1991, s. 316-318). Verifieringskedjan handlar om att förse läsaren med en förklaring av hela processen i arbetet med utdrag från bland annat anteckningar och kodning (Guba, 1981, s. 87-88). Det handlar alltså om transparens. Det enda som verkligen begränsar transparensen är den konfidentialitet som utlovats till deltagarna. Vi har ansträngt oss för att förse läsaren med en ärlig bild av hela processen. Även en triangulering av metoder (som nämnts tidigare) och en stegvis replikering kan öka pålitligheten i en studie (Guba, 1981, s. 86-87). Den sistnämnda metoden syftar till att forskarteamet kan dela upp sig i två mindre grupper när de hanterar den insamlade datan. Detta var däremot inte möjligt i denna studie, därför lades fokuset på att vara så transparenta som möjligt istället.

8.4 Bekräftbarhet

Det fjärde kriteriet, *"confirmability"* (bekräftbarhet), syftar till hur pass väl resultaten från studien kan bekräftas av andra (Lincoln & Guba, 1991, s. 316-325). Det kan i regel bedömas tillsammans med pålitligheten genom att en annan forskare granskar arbetet, data, tolkningar och slutsatser. Bekräftbarhet kan också bedömas med hjälp av triangulering, vilket presenterades under trovärdighet och genom en tydlig presentation av underliggande epistemologiska antaganden (Guba, 1981, s. 87-88). Angående trianguleringen finns det som tidigare nämnt viss förbättringspotential, även om den till övervägande del är uppfylld. De epistemologiska antagandena har presenterats relativt ingående och har varit till grund för samtliga metodologiska val för att finna de verktyg och metoder som bäst passar studiens vetenskapliga synsätt.

Referenslista

Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107–136.

All European Academies. (2018). *Den europeiska kodexen för forskningens integritet: Reviderad utgåva*. All European Academies. https://www.vr.se/download/18.7f26360d16642e3af99e94/1540219023679/SW_ALLEA_Den_europeiska_kodexen_f%C3%B6r_forskningens_integritet_digital_FINAL.pdf [Hämtad 2023-03- 09].

Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 27(8), 1101-1123.

Argote, L., Guo, J., Park, S.-S., & Hahl, O. (2022). The Mechanisms and Components of Knowledge Transfer: The Virtual Special Issue on Knowledge Transfer Within Organizations. *Organization science (Providence, R.I.)*, 33(3), 1232–1249.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150–169.

Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative research journal*, 18(4), 383–400.

Barbour, R.S. (2014). Analysing Focus Groups. I: Flick, U. red. The SAGE handbook of qualitative data analysis. Los Angeles: SAGE. ss. 313-326.

Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press. E-bok.

Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of knowledge management*, 4(2), 125–137.

Borges, R., Bernardi, M., & Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of knowledge management*, 23(4), 742–762.

Boyce, L.A., LaVoie, N., Streeter, L.A., Lochbaum, K.E., & Psotka, J. (2008). Technology as a Tool for Leadership Development: Effectiveness of Automated Web-Based Systems in Facilitating Tacit Knowledge Acquisition. *Military Psychology*, 20(4), 271–288.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. 4:e uppl. Oxford: Oxford University Press.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, revised ed*., Addison-Wesley, Reading, MA. E-bok.

Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2019). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of managerial science*, 15(1), 125–155.

Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of knowledge management*, 22(2), 478–498.

Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2019). Somatic and cultural knowledge: drivers of a habitus-driven model of tacit knowledge acquisition. *Journal of Documentation*, 75(5), 927-953.

Chenail, R. J. (2009). Interviewing the Investigator: Strategies for Addressing Instrumentation and Researcher Bias Concerns in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 13(4), 14-21.

Chumg, H.-F., Cooke, L., Fry, J., & Hung, I.-H. (2015). Factors affecting knowledge sharing in the virtual organisation: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in human behavior*, 44, 70–80.

Cook, S.D.N., & Brown, J.S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization science (Providence, R.I.)*, 10(4), 381–400.

Corrêa, F., De Paula, C.P.A., Carvalho, D.B.F., & Anastácio, M.F. (2022). Why is there no consensus on what knowledge management is? *International journal of knowledge management studies*, 13(1), 90–109.

Court, A. (1997). The relationship between information and personal knowledge in new product development. *International journal of information management*, 17(2), 123–138.

Elkhidir, E., Mannakkara, S., Henning, T.F.P., & Wilkinson, S. (2022). Knowledge types and knowledge transfer mechanisms for effective resilience knowledge-sharing between cities – A case study of New Zealand. *International journal of disaster risk reduction*, 70, 1-12.

Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms. *Human relations*, 54(7), 811–817.

Evans, M.M., Frissen, I., & Choo, C.W. (2019). The Strength of Trust Over Ties: Investigating the Relationships between Trustworthiness and Tie-Strength in Effective Knowledge Sharing. *Electronic journal of knowledge management : EJKM*, 17(1), 19–33.

Farnese, M.L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in psychology*, 10, 1–15.

Gale, N.K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S. & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC medical research methodology*, 13(1), 1–8.

Galletta, A., & Cross, W.E. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York: New York University Press. E-bok.

Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for?. *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

Gherardi, S. (2001). From Organizational Learning to Practice-Based Knowing. *Human relations (New York)*, 54(1), 131–139.

Gill, S.L. (2020). Qualitative Sampling Methods. *Journal of human lactation*, 36(4), 579–581.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: Transaction Publishers.

Grant, K.A. (2007). Tacit knowledge revisited – we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173–180.

Grant, K.A., & Grant, C.T. (2008). Developing a Model of Next Generation Knowledge Management. *Issues in informing science & information technology education*, 5, 571–590.

Grant, K.A., & Qureshi, U. (2006). Knowledge Management Systems -- Why So Many Failures? *In*: *2006 Innovations in Information Technology*, IEEE, 1–5.

Guan, Y., Jiang, P., Wang, Z., Mo, Z., & Zhu, F. (2017). Self-Referent and Other-Referent Career Successes, Career Satisfaction, and Turnover Intention Among Chinese Employees: The Role of Achievement Motivation. *Journal of Career Development*, 44(5), 379–393.

Guba, E.G. (1981). ERIC/ECTJ Annual Review Paper: Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology: A Journal of Theory, Research, and Development*, 29(2), 75–91

Gupta, B., Wang, K.Y., & Cai, W. (2021). Interactional justice and willingness to share tacit knowledge: perceived cost as a mediator, and respectful engagement as moderator. *Personnel review*, 50(2), 478-497.

Gurteen, D. (u.å.). On what HP knows by Lew Platt. *Gurteen*. [Personlig hemsida]. https://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/L003101/ [Hämtad 2023-05-26].

Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999).What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*. [Utdrag från Harvard business reviews magasin från mars-april 1999]. https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge [Hämtad 2023-03-09].

Holste, J.S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, 14(1), 128–140.

Hong, J.F.L., Easterby-Smith, M., & Snell, R.S. (2006). Transferring Organizational Learning Systems to Japanese Subsidiaries in China. *Journal of management studies*, 43(5), 1027–1058.

Hsu, I.-C., & Wang, Y.-S. (2008). A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test. *Journal of global information management*, 16(3), 45–73.

Jennex, M.E., Smolnik, S., & Croasdell, D.T. (2009). Towards a consensus knowledge management success definition. *VINE. Very informal newsletter on library automation*, 39(2), 174–188.

Jiang, Z., Wang, Z., & Feng, C. (2020). Balancing the strength of external and internal ties for tacit knowledge management. *Technology analysis & strategic management*, 32(7), 785–800.

Johannessen, J.-A. (2022). *The philosophy of tacit knowledge: the tacit side of knowledge management in organizations*. Bingley: Emerald Publishing Limited. E-bok.

Johannessen, K., & Rolf, B. (1989). *Om tyst kunskap. Två artiklar.* Uppsala: Centrum för didaktik, Uppsala universitet.

Johansen, M.B., & Frederiksen, J.T. (2021). Ethically important moments – a pragmatic-dualist research ethics: A pragmatic-dualist research ethics. *Journal of academic ethics*, 19(2), 279–289.

Joia, L.A., & Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of knowledge management*, 14(3), 410–427.

Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring och knowledge management.* 1:a. uppl. Malmö: Liber AB.

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.

Kaushik, V., & Walsh, C.A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for Social Work research. *Social sciences (Basel)*, 8(9), 1-17.

King, N., & Brooks, J.M. (2017). *Template analysis for business and management students*. London: SAGE Publications Ltd. E-bok.

Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of business research*, 149, 869–883.

Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization studies*, 21(3), 487–513.

Lee, S., Suh, E., & Lee, M. (2014). Measuring the risk of knowledge drain in communities of practice. *Journal of knowledge management*, 18(2), 382–395.

Lester, J.N., Cho, Y. and Lochmiller, C.R. (2020). Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point. *Human resource development review*, 19(1), 94–106.

Li, H., Li, C., Wang, Z., & Li, X. (2019). Simulating the impacts of mutual trust on tacit knowledge transfer using agent-based modelling approach. *Knowledge management research & practice*, 17(2), 227–244.

Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1991). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage. E-bok.

Lindgren, S. (2014). Kvalitativ analys. I: M. Hjerm., S. Lindgren., & M. Nilsson, red. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2:a uppl. Falkenberg: Gleerups. ss. 29-43.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of knowledge management*, 13(3), 118–131.

Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164-178.

Malterud, K., Siersma, V.D., & Guassora, A.D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative health research*, 26(13), 1753–1760.

Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 13(6), 478–490.

Marvasti, A.B. (2014). Analysing observations. I: Flick, U. red. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Los Angeles: SAGE. 354-366.

Mason, J. (2004). Semi-structured interview. I: Lewis-Beck, M.S., Bryman, A.E., & Liao, T.F.F. red. *The Sage Encyclopaedia of Social Science Research Methods*. Thousand Oaks: Sage. ss. 1020-1021.

McLeod, P.J., Steinert, Y., Meagher, T., Schuwirth, L., Tabatabal, D., & McLeod, A.H. (2006). The acquisition of tacit knowledge in medical education: learning by doing. *Medical education*, 40(2), 146-149.

McTiernan, C., Musgrave, J., & Cooper, C. (2021). Conceptualising trust as a mediator of pro-environmental tacit knowledge transfer in small and medium sized tourism enterprises. *Journal of sustainable tourism*, 1–18.

Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A.P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201.

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. 1:a uppl. New York: Warner books.

Nasution, M.K.M. (2018). Ontology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1116(2), 1-6.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J., (2009). *Managing knowledge work and innovation*. 2:a uppl. Basingstoke: Palgrave.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. 1:a uppl. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5–34.

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective--Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization science*, 20(3), 635–652.

Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M.A.S., & Anwar, F. (2020). The Enjoyment of Knowledge Sharing: Impact of Altruism on Tacit Knowledge-Sharing Behavior. *Frontiers in psychology*, 11, 1496–1496.

Okoroafor, H. (2014). The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. *Knowledge management research & practice*, 12(1), 97–102.

Osvalder, A. (2015). *Tyst kunskap och kompetens – Utveckling av metod för att överföra erfarenheter från processtyrning*. (2015:199). Energiforsk AB. https://energiforskmedia.blob.core.windows.net/media/21212/tyst-kunskap-och-kompetens-utveckling-av-metod-for-att-overfora-erfarenheter-fran-processtyrning-energiforskrapport-2015-199.pdf [Hämtad 2023-02-01].

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 1:A uppl. Beverly Hills: Sage.

Park, J., Chae, H., & Choi, J.N. (2017). The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. *Human performance*, 30(1), 21–37.

Polanyi, M. (1969). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. 3:e uppl. Chicago: University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. 2:a uppl. London: Routledge.

Pope, C., Smith, A., Goodwin, D., & Mort, M. (2003). Passing on tacit knowledge in anaesthesia: a qualitative study. *Medical education*, 37(7), 650-655.

Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 8(6), 93–104.

Rashid, A.S., Tout, K., & Yakan, A. (2021). The critical human behavior factors and their impact on knowledge management system–cycles. *Business process management journal*, 27(6), 1677–1702.

Rehman, S.U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G.M. (2021) Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of knowledge management*, 26(7), 1705–1731.

Roth, W.-M., & von Unger, H. (2018). Current perspectives on research ethics in qualitative research. *Forum, qualitative social research*, 19(3), (utan sidnumrering).

Sarvestani, M.S., Biranvand, A., & Shojaeifard, A. (2022). Organisational Trust and Tacit Knowledge Transfer. *DESIDOC journal of library & information technology*, 42(5), 325–330.

Serenko, A., & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and process management*, 11(3), 185–198.

Shannon, C.E., & Weaver, W. (1959). *The mathematical theory of communication*. Urbana: The University of Illinois Press.

Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & information technology*, 36(2), 94–208.

Siebert, W.S., & Zubanov, N. (2009). Searching for the Optimal Level of Employee Turnover: A Study of a Large U.K. Retail Organization. *Academy of Management journal*, 52(2), 294–313.

Sullivan, L.E. (2009). The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences. Thousand Oaks: Sage.

Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462–477.

Takpuie, D., & Tanner, M. (2016). Investigating the Characteristics Needed by Scrum Team Members to Successfully Transfer Tacit Knowledge During Agile Software Projects. *Electronic journal of information systems evaluation*, 19(1), 36–54.

Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of knowledge management*, 20(4), 653–670.

Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Tacit knowledge in organizations: bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories, methods and future directions. *Journal of knowledge management*, 26(4), 1014–1041.

Thomas, A., & Paul, J. (2019). Knowledge transfer and innovation through university-industry partnership: an integrated theoretical view. *Knowledge management research & practice*, 17(4), 436–448.

Thomas, D.R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *The American journal of evaluation*, 27(2), 237–246.

Thurén, T., & Werner, J. (2019). *Källkritik*. 4:e uppl. Stockholm: Liber.

Torres, A.I., Ferraz, S.S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of intellectual capital*, 19(2), 453–472.

Trugman-Nikol, G.L. (2011). Lost knowledge-What is the cost? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(2), 55–60.

Tuomi, I. (1999). Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of management information systems*, 16(3), 103–117.

Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760

Tzortzaki, A.M., & Mihiotis, A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and process management*, 21(1), 29–41.

Ujwary-Gil, A. (2017). The business model and intellectual capital in the value creation of firms: A literature review. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 368–386.

University of Toronto. (2019). Participant Observation. *University of Toronto*. [Officiell webbsida]. https://research.utoronto.ca/participant-observation [Hämtad 2023-02-22].

van den Hooff, B. & de Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117–130.

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family business review*, 18(4), 283–303.

Vetenskapsrådet. (2018, 10 december). Etik i forskningen. https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html [Hämtad 2023-03-09].

Welch, C., & Piekkari, R. (2017). How should we (not) judge the 'quality' of qualitative research? A re-assessment of current evaluative criteria in International Business. *Journal of world business: JWB*, 52(5), 714–725.

Weber, R. (2004). The rhetoric of positivism versus interpretivism: A personal view. *MIS quarterly*, 28(1), III–XII.

Yang, S., & Farn, C. (2010). Investigating Tacit Knowledge Acquisition and Sharing from the Perspective of Social Relationships - A Multilevel Model. *Asia Pacific management review*, 15(2), 167–185.

Yu, M. (2014). Examining the effect of individualism and collectivism on knowledge sharing intention: An examination of tacit knowledge as moderator. *Chinese management studies*, 8(1), 149–166.

Zhang, X., Long, C., Wang, Y., & Tang, G. (2015). The impact of employees' relationships on tacit knowledge sharing. *Chinese management studies*, 9(4), 611–625.

Appendix 1: Litteratursammanställning: skillnad mellan att dela och överföra kunskap

Dela & Överföra:	**Enkelriktat delande av kunskap**	**Dubbelriktat delande av kunskap**	**Personifiering inom överförande av kunskap**	**Kodifiering inom överförande av kunskap**
Beståndsdelar:	En del av personifieringen	Också en del av personifieringen	Ett bredare koncept än delande av kunskap	Endast mottagaren av kunskap är aktiv
Processer inom respektive begrepp:	1 process: Ge kunskap	2 processer: Ge och samla in kunskap	6 processer: Identifiera, känna igen, dela, förvärva, anpassa & applicera	5 processer: Identifiera, känna igen, förvärva, anpassa & applicera
Nivåer:	Individnivå	Involverar minst två individer	Involverar minst två individer	Individnivå eller inom grupper, team och organisationer
Översatt och adapterad från Tangaraja et al. (2016, s. 665)				

Appendix 2: Litteratursammanställning: faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap

Författare	Individuella och strukturella faktorer som påverkar delande och överförande av tyst kunskap	Kontext	Författarnas perspektiv: Dela/Överföra
Holste & Fields (2010)	Känslomässigt baserad tillit & kognitionsbaserad tillit	Ledare och "proffs" i en internationell organisation	Dela
Joia & Lemos (2010)	Gemensamt språk, nätverk, organisatorisk struktur, uppskattning, belöning, träning/utbildning, ömsesidig tillit, samt organisationens strategi för att överföra tyst kunskap	Försäljning och marknadsföringsavdelningarna på företaget Petrobras (Brasilianskt oljebolag)	Överföra
Okoroafor (2014)	Tillit, kultur & kunskapens passform	En franchiseorganisation	Överföra
Zhang et al. (2015)	Obligatoriska & emotionella band, samt graden av att kunna styra sitt eget arbete	Forskningsinstitut, företag som arbetar med mjukvara och institut för utbildning	Dela
Shao et al. (2017)	Ett karismatiskt ledarskap förbättrar arbetsklimatet och den inre motivationen, vilket i sin tur ökar avsikten att dela kunskap	Data samlades från 20 olika filialer inom Kinesiska Beidahuang gruppen	Dela
Takpuie & Tanner (2016)	Lättförstådd kommunikation i en lagom mängd. Trovärdighet från avsändaren. Personligt och yrkesmässig tillit.	Scrum-team i två olika företag i Kapstaden	Överföra
Li et al. (2019)	Ärlighet ökar individers tillit, vilket indirekt ökar överförande av tyst kunskap	Datorsimuleringar av agenter som motsvarar människor och deras beteenden	Överföra

Appendix 3: Litteratursammanställning: motivation och viljan att dela, överföra, ta emot och använda tyst kunskap,

Författare	Motiverande faktorer	Kontext	Författarnas perspektiv: Dela/Överföra
Holste & Fields (2010)	Tillit krävs för att viljan till att dela och använda tyst kunskap ska finnas	Ledare och "proffs" i en internationell organisation	Dela
Chumg et al. (2015)	Högt kognitivt, relationsbaserat och strukturellt kapital ökade känslan av välmående, vilket i sin tur ökar villigheten till att dela tyst och explicit kunskap	En virtuell organisation	Dela
Takpuie & Tanner (2016)	Viktigt med en avsändare som upplevs som motiverad och empatisk.	Scrum-team i två olika företag i Kapstaden	Överföra
Park et al. (2017)	Status & igenkänning ökar motivationen till att dela tyst kunskap för vissa individer	Ledare och följare i ett Sydkoreanskt bolag	Dela
Chen et al. (2018)	Både inre motivation och en förståelse om varför kunskapsdelande behövs sett från organisationen ökar delande av tyst kunskap	Kinesiska mjukvaruutvecklare organister	Dela
Evans et al. (2019)	Kompetensbaserad tillit ökade villigheten att använda både tyst och explicit kunskap	Jurister i en av Kanadas största advokatbyråer	Dela
Obrenovic et al. (2020)	Osjälviska individer (Altruism) har en större villighet till att dela tyst kunskap	Teknikföretag i Kroatien	Dela
McTiernan et al. (2021)	Inneboende motivation och motivation som kommer från externa faktorer ökade villigheten att överföra tyst kunskap	Chefer i små och medelstora turistorganisationer	Överföra
Gupta et al. (2021)	Interactional justice & respektfullt engagemang ökar motivationen till att dela tyst kunskap	Tidigare studenter vid ett management institut i Indien	Dela
Sarvestani et al. (2022)	En högre organisationell tillit leder till mer delande och användande av tyst kunskap	Bibliotekarier	Dela och överföra

Appendix 4: Litteratursammanställning: faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap,

Författare	Faktorer som påverkar förvärvande av tyst kunskap	Kontext	Författarnas perspektiv: Dela/Överföra
Pope et al. (2003)	Tid för reflektion är kritiskt	Sjuksköterskor	Dela
Boyce et al. (2008)	Teknologiska lösningar var bra som stöd vid diskussioner, men endast för individer som var mer motiverade till att lära sig ny kunskap	Militärstudenter	Dela
Yang & Fern (2010)	Känslomässigt baserad tillit påverkar förvärvandet av tyst kunskap positivt	Organisationer i Taiwan	Dela
Chen et al. (2019)	Somatisk och kulturell kunskap påverkade förståelsen för behovet av att förvärva ny kunskap i detta sammanhang, vilket påverkar delande av kunskap och individuellt lärande	Ingenjörer i kinesiska mjukvaru-utvecklande bolag	Dela
Jiang et al. (2020)	Både interna och externa sociala band påverkar förvärvandet av tyst kunskap positivt. Dock inte när det är för många interna onödiga band.	Lokala kinesiska tillväxtbolag i större kinesiska städer	Båda (synonymt)

Appendix 5: Utskick till potentiella respondenter

Format: E-mail
Ämne: ***Examensarbete inom kunskapsöverföring***

Hej!

Vi är två studenter som läser Civilekonomprogrammet med inriktning mot service management på Umeå universitet. Vi söker ingenjörer att intervjua för vårt examensarbete. Arbetet är en kvalitativ studie som går ut på att undersöka hur erfarenhetsbaserad kunskap överförs mellan individer i en kunskapsintensiv miljö.

Har ni möjlighet att delta på en intervju (ca.45-60 min) under v.13 eller v.14 är det bara att höra av sig till *[mailadress]*. Ni får också gärna återkomma om ni har några frågor.

Ert deltagande är självklart konfidentiellt. GDPR och Umeå universitetets riktlinjer för forskning och lagring av data tillämpas. Att delta i studien kräver inte heller någon särskild förberedelse.

Med Vänlig Hälsning
Anthony Dahl och Anton Laine

Appendix 6: Mail till utvalda respondenter

Hej! Tack för att du vill vara med och delta i vår studie!

Studien handlar om överföring av erfarenhetsbaserad kunskap. Erfarenhetsbaserad kunskap är kunskap som är både svår att uttrycka i ord och överföra till någon annan, samtidigt som den kommer från erfarenheter och ofta behöver demonstreras för att överföras. Till exempel handlar det mer om att veta "hur" ska jag förhandla för att få min vilja igenom än att veta "att" jag bör försöka förhandla. Fokus under intervjun kommer ligga på faktorer som påverkar en person att söka och ta emot erfarenhetsbaserad kunskap.

Vi genomför intervjuer med 10–12 personer inom det här företaget. Resultatet kommer presenteras i en uppsats som publiceras i DivA https://umu.diva-portal.org/. Ert deltagande är konfidentiellt och samtliga deltagare kommer avidentifieras. Avidentifiering sker genom att ditt namn ersätts med en bokstav (A, B, C…), kontor/stationeringsort kommer ersättas med en siffra (1, 2, 3…). Din anställningstid på företaget kommer presenteras som antingen lång eller kort. Till exempel: Person A jobbar på kontor 3 och har varit anställd en kortare period. Intervjun beräknas ta mellan 45–60 minuter, intervjuns längd kommer också presenteras i arbetet. Det är *väldigt viktigt* att du under intervjun sitter avskilt och i lugn och ro.

Du kommer kunna ta del av studiens resultat genom att söka upp uppsatsen på DivA portalen. Om ni önskar kan vi även skicka ut den direkt till er.

Det är helt frivilligt att delta. Du kan när som helst välja att inte vara med längre och du behöver inte säga varför.

Om du vill komma i kontakt med oss, kan du göra det via mail: anla3732@ad.umu.se (Anton Laine) eller anda0357@ad.umu.se (Anthony Dahl).

Appendix 7: Samtyckesblankett & information om personuppgiftshantering

HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Samtycke till personuppgiftsbehandling

Inför uppsatsarbetet vid enheten för företagsekonomi, Handelshögskolan kommer följande personuppgifter om dig att samlas in och behandlas. Dessa är ditt namn, hur länge du har arbetat på företaget, din yrkesroll och arbetssituation, samt hur länge du studerat.

Ditt samtycke behövs för att personuppgifter ska kunna behandlas. Det är Umeå universitet som är personuppgiftsansvarig för behandlingen. Kontaktuppgifter till Umeå universitet är Umeå universitet, 901 87 Umeå, registrator@umu.se, 090-786 50 00. Umeå universitet har utsett ett dataskyddsombud. Dataskyddsombudet nås på pulo@umu.se eller genom växeln 090-786 50 00.

Dina personuppgifter kommer med stöd av samtycket att behandlas längst fram till den tidpunkt då studentarbetet har godkänts.

Dina personuppgifter kommer endast att hanteras av behörig student samt behörig personal vid Umeå universitet.

Du har när som helst rätt att ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta vår handledare, Ulrica Nylén, docent i företagsekonomi med inriktning mot management vid handelshögskolan på Umeå universitet. Ulrica kontaktas på mejl: ulrica.nylen@umu.se eller per telefon: +46 90 786 61 52. Observera dock att ett återkallande av ditt samtycke inte påverkar lagligheten av behandlingen innan samtycket återkallats.

Du har även rätt att kontakta Umeå universitet för att få information om vilka uppgifter som behandlas om dig eller för att begära rättelse, överföring, radering eller begräsning av dina personuppgifter. Du kan även kontakta universitetets dataskyddsombud på mejl pulo@umu.se. För mer information om hur universitetet behandlar personuppgifter se: umu.se/gdpr

Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten Integritetskyddsmyndigheten om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Samtycker du till att dina personuppgifter används på sätt som beskrivs ovan?

Ja ☐ Datum: Namn:

Vid digital intervju lämnas detta medgivande muntligen under inspelning.

HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Information om Umeå universitets behandling av personuppgifter i studentarbeten

Om du väljer att delta kommer viss information om dig att behandlas. Denna information kommer att samlas in genom en ljudinspelning av den här intervjun. Informationen eller en del av informationen kommer att kunna kopplas till dig genom ditt namn och din röst i inspelningen. Dessa uppgifter kommer endast hanteras under bearbetningen av datan. Inga personuppgifter som direkt kan kopplas till dig kommer presenteras i det färdiga arbetet. Uppgifter som kan kopplas till dig på detta sätt räknas som personuppgifter enligt EU:s dataskyddsförordning 2016/679 (GDPR). Anledningen till att det i studentarbetet behöver behandlas sådana personuppgifter är att vi behöver säkerställa och bevisa spridning i urvalet. Det har också betydelse för att kunna dra kopplingar mellan individer och de faktorer som påverkar förvärvandet i överförandet av tyst kunskap.

Umeå universitet är personuppgiftsansvarig för denna behandling. Den rättsliga grunden för personuppgiftsbehandlingen är ditt sa[illegible]ke i enlighet med EU:s dataskyddsförordning, artikel 6.1 a.

Personuppgifterna kommer att förvaras vid universitetet på ett sådant sätt att, utöver ansvarig student, kommer endast behörig personal vid universitetet att ges tillgång till personuppgifterna. Uppgifterna kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem.

Dina personuppgifter kommer att behandlas under hela studentarbetet som kommer att pågå under vårterminen 2023 och till dess att uppsatsen är godkänd av examinatorn och kommer därefter att raderas. Denna period kommer att kunna sträcka sig från dagens datum till 2023/06/31.

Underlag till studentarbeten, där dina personuppgifter ingår, gallras efter att studentens betyg rapporterats i universitetets studieregister.

Enligt EU:s dataskyddsförordning samt nationell kompletterande lagstiftning har du rätt att:

- *begära tillgång till dina personuppgifter (begära sk. registerutdrag)*
- *få dina personuppgifter rättade*
- *få dina personuppgifter raderade*
- *få behandlingen av dina personuppgifter begränsad.*

Under vissa omständigheter medger dataskyddsförordningen samt kompletterande nationell lagstiftning undantag från dessa rättigheter. Rätten till tillgång till sina uppgifter kan exempelvis begränsas av sekretesskrav, och rätten att få uppgifter raderade kan begränsas av regler rörande arkivering.

Om du vill åberopa någon av dessa rättigheter ska du ta kontakt med dataskyddsombudet vid Umeå universitet (pulo@umu.se) och ange uppgifter om aktuellt studentarbete.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att klaga hos Integritetsskyddsmyndigheten. Information om detta finns på myndighetens webbplats (imy.se).

Appendix 8: Intervjuguide

Den här studien handlar som sagt om erfarenhetsbaserad kunskap. Erfarenhetsbaserad kunskap är kunskap som är både svår att uttrycka i ord och överföra till någon annan, samtidigt som den kommer från erfarenheter och behöver demonstreras på något sätt vid överförandet av den. Det handlar mer om att veta "hur" ska jag förhandla för att få min vilja igenom än att veta "att" jag bör försöka förhandla. Ett exempel på användandet av erfarenhetsbaserad kunskap kan vara då en ingenjör utifrån erfarenhet utgår från en uppskattning av t.ex. materialval och dimensioner vid en konstruktion. I det direkt skedet kan detta göras genom att man använder tumregler, ögonmått, magkänsla och en uppfattning om vad konstruktionen ska kunna klara av att utstå, vilket kommer från tidigare erfarenheter tillsammans med materiallära m.m.

Segment 1: Inledning

Fråga	Teorikoppling
Har du läst och gått igenom förinformationen?	Ej kopplad
Godkänner du att dina personuppgifter behandlas såsom det beskrivs i samtyckesblanketten?	Ej kopplad
Vad är din titel och din roll på ditt jobb?	Ej kopplad
Har du studerat? ● Om ja, vad och hur länge?	Ej kopplad
Hur länge har du jobbat här?	Malterud et al. (2016)
Jobbar du mycket i team eller mer självständigt? ● Är det ofta samma personer som du arbetar med eller skiljer det sig? ● Arbetar ni mest digitalt & på distans eller på plats & tillsammans?	Jiang et al. (2020); Joia & Lemos (2010); Zang et al. (2015)
I din arbetsgrupp, är det tydligt vem som har vilken roll? ● Hur fördelas arbetsuppgifter i ditt team/på din arbetsplats?	Joia & Lemos (2010); Shao et al. (2017)
Hur ser du på kunskap i ditt arbete? ● Vad ger kunskap till dig personligen?	Ej kopplad

Segment 2 – Frågor för att besvara syfte och forskningsfråga

Teman	Fråga	Teorikoppling
Kultur & Somatisk och kulturell kunskap	Om du ska beskriva branschen, är det då något speciellt som karakteriserar den? ● Präglas den här branschen av några särskilda värderingar?	Borges et al. (2019); Castellani et al. (2019); Chen et al. (2019); Pérez et al. (2004); Suppiah &

	● Finns det några skrivna - eller oskrivna - regler att förhålla sig till?	Sandhu (2011); Yu (2014)
Kultur & Somatisk och kulturell kunskap	Är det något speciellt som karakteriserar miljön på din arbetsplats? ● Präglas den här miljön av några särskilda värderingar? ● Finns det några oskrivna regler att förhålla sig till? ● Upplever du skillnader mellan olika kontor/arbetsgrupper?	Borges et al. (2019); Castellani et al. (2019); Chen et al. (2019); Pérez et al. (2004); Suppiah & Sandhu (2011); Yu (2014)
Kultur & miljöfaktorer	Hur hanteras erfarenhetsbaserad kunskap i den här miljön du beskrivit? (*erfarenhetsbaserad kunskap syftar till kunskap som är svår att uttrycka i ord och som behöver visas/demonstreras*) ● Finns det till exempel mentorer, handledare eller utsedda kontaktpersoner? ● Hur söker du ny kunskap i den här miljön?	Borges et al. (2019); Castellani et al. (2019); Pérez et al. (2004); Suppiah & Sandhu (2011); Yu (2014)
Kultur & miljöfaktorer	När du är på jobbet, är det då något i miljön som gör dig extra villig att lära - eller inte lära - dig något nytt? ● Vad? ● På vilket sätt motiverar det här dig till att lära nya saker?	Borges et al. (2019); Castellani et al. (2019); Pérez et al. (2004); Suppiah & Sandhu (2011); Yu (2014)
Sociala band, tillit	Om du stöter på ett svårt och komplicerat problem som någon måste gå igenom och visa för dig hur du ska kunna lösa det, hur går du då tillväga? ● Vem brukar du då vända dig till? ● Är det något som gör att du hellre vänder dig till en person jämfört med någon annan? ● Är det olika personer beroende på problemet? ● Om ja; varför vänder du dig till respektive person?	Evans et al. (2019); Holste & Fields (2010); Jiang et al. (2020); Joia & Lemos (2010); Li et al. (2019); Okoroafor (2014); Sarvestani et al. (2022); Takpuie & Tanner (2016); Yang & Fern (2010); Zhang et al. (2015)

Sociala band & tillit	Är det någon del av ditt nätverk som är speciellt bra för att få hjälp med sådant som behöver förklaras och visas för att förstås? ● Vänner? ● Familj? ● Kollegor? ● Kontakter utanför företaget?	Evans et al. (2019); Holste & Fields (2010); Jiang et al. (2020); Joia & Lemos (2010); Li et al. (2019); Okoroafor (2014); Sarvestani et al. (2022); Takpuie & Tanner (2016); Yang & Fern (2010); Zhang et al. (2015)
Ledarskap	Hur ser du på ledarskapet i din grupp? ● Hur ser stödet i gruppen ut? ● Skulle du säga att ledarskapet har något inflytande på gruppen? - Hur?	Joia & Lemos (2010); Shao et al. (2017)
Ledarskap	Det här ledarskapet du beskrivit, tror du att det påverkar ditt sökande efter erfarenhetsbaserad kunskap och ditt lärande? ● Hur och på vilket sätt påverkar det dig?	Joia & Lemos (2010); Shao et al. (2017)
Ej kopplad till specifikt tema	När är du mest öppen för att ta till dig ny, erfarenhetsbaserad kunskap? *(Om respondenten ger ett bra svar behövs följande alternativ inte ges, endast om hen har väldigt svårt att komma igång)* ● Skiljer det sig i tid på dag? ● Beror det på ämne eller typ av kunskap? ● Beror det på vilka du har runt dig? ● Någon viss situation? ● Någon viss miljö? ● Etc.	Ej kopplad, öppen
Ej kopplad till specifikt tema	Vad skulle du säga är nödvändigt för att du ska ta till dig erfarenhetsbaserad kunskap och lära dig nya saker? *(Om respondenten ger ett bra svar behövs följande alternativ inte ges, endast om hen inte har väldigt svårt att komma igång)* ● T.ex. fysiska förutsättningar, arbetsbelastning, mat & sömn, lugn & ro, tid, motivation, belöningar, tekniska hjälpmedel,	Ej kopplad, öppen

	mentor, någon att fråga, eller vad som helst.	
Motivation	Är tillgången på tid något som påverkar dig att aktivt söka ny erfarenhetsbaserad kunskap? ● På vilket sätt påverkas du av tidsaspekten?	Pope et al. (2003)
Motivation	Blir du mer eller mindre motiverad att söka erfarenhetsbaserad kunskap om du stöter på något visst problem eller utmaning? ● Varför?	Okoroafor (2014)
Motivation	Vad har du för syn på karriär, personlig och professionell utveckling? ● Påverkar den här synen ditt sökande efter ny erfarenhetsbaserad kunskap?	Chen et al. (2018); McTiernan et al. (2021); Park et al. (2017)
Motivation	Om en av dina kollegor kommer och frågar dig om hjälp eller råd med ett problem som även du har svårt att lösa, vad gör du då? ● Varför blir du då mer -eller mindre- motiverad att söka ny erfarenhetsbaserad kunskap?	Obrenovic et al. (2020); Park et al. (2017)

Segment 3 – Avslutande frågor

Fråga	Teorikoppling
Vad tycker du om den här intervjun och vårt samtal?	Ej kopplad
Är det något du funderar på nu när vi gått igenom alla frågor? ● Är det något tidigare svar du vill ändra eller komplettera?	Ej kopplad
Är det något du vill tillägga?	Ej kopplad

Appendix 9: Kodningsutdrag: Upplevelsen av den som delar. Under huvudtemat individuella faktorer.

Tema	Under-tema	Lägsta-tema	Kod
Upplevelsen av den som delar	**Lösnings-orienterad**		Det behöver inte alltid vara en person som redan sitter på befintlig kunskap när man söker efter den, det viktigaste är att personen har en bra grund att stå på och att hen är lösningsorienterad.
	Lätt att lära ut och pedagogisk		När man behöver hjälp med ett problem som måste förklaras och visas för att förstås och det är flera som har likvärdig kompetens vänder man sig helst till någon som har lättare för att lära ut.
			När man behöver hjälp med sånt som behöver visas och förklaras för att förstås vänder man sig helst till någon som är pedagogisk och bra på att visa hur de löser problem.
			Man blir mer öppen att ta till sig erfarenhetsbaserad kunskap när man träffar någon som är väldigt intresserad av att lära ut.
			Man blir mer öppen att lära sig nya saker av personer som är duktiga på vad de gör och lyckas få en intresserad.
			Man blir mer motiverad att ställa frågor och ta till sig av kunskap när någon upplevs motiverad att lära ut.
			Viktigt att avsändaren har rätt metoder för att överföra kunskapen när man ska ta den till sig.
			Viktigt att förklarandet av kunskapen som ska överföras är anpassat efter målgruppen och att man är pedagogisk.
			Vänder sig till sin mentor för att få hjälp eftersom mentorn är väldigt duktig på att förklara så att det blir lättbegripligt.
			Bra att använda löpsedelstekniken när man försöker förklara och berätta någonting och börja med det viktigaste och gå ner på detaljerna sen.
			När man söker erfarenhetsbaserad kunskap brukar man helst vända sig till någon som förklarar hur man ska tänka och hur det fungerar, inte till någon som löser problemet åt en.
	Motiverad att hjälpa till	**De som brukar hjälpa en**	De som hjälpt en förut ringer man gärna igen när man är i behov av hjälp och kunskap.
			När man behöver hjälp med sådant som måste visas för att förstås vänder man helst sig till någon som historiskt sett har hjälp en på området.
			När man jobbat länge med sina kollegor vet man hur pass villiga de är på att förklara saker för en.
		Öppen och beredd att förklara	När man stöter på ett svårt problem som måste visas och förklaras för att förstås vänder man sig helst till någon som är villig och beredd att förklara och berätta.
			När man stöter på ett svårt problem som någon måste gå igenom med en ber man en person som är öppen för att berätta om hjälp.
			Om flera individer har likande kunskap vänder man sig helst till den som är snällast för att få hjälp med sånt som behöver förklaras och visas för att förstås (förklarade på följdfråga att snällhet kommer från att man är ödmjuk, har humor och tar varandra seriöst).

HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Företagsekonomi 901 87 Umeå 090 786 50 00 www.usbe.umu.se