



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Konsultnärvaro och kunskapsöverföring, motsättning eller konkurrenskraft?

- En fallstudie i offentlig verksamhet

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Sara Björkehed
Jenny Lehtinen
Handledare: Anna Jonsson
Juni 2014

Acknowledgement

Vi vill tacka fallorganisationen, vår kontaktperson och samtliga medverkande i studien. Vi önskar också rikta ett särskilt tack till medarbetare och chefer på IT-avdelningen som välkomnade oss och lät oss bli en del av arbetsvardagen under fyra veckor, svarade på frågor och var behjälpliga på alla sätt och vis. Vi vill också uppmärksamma vår fantastiska handledare Anna Jonsson som med sin kunskap, starka engagemang, och genuina intresse väglett oss genom denna uppsats. Avslutningsvis önskar vi även rikta ett stort tack till våra studiekamrater och andra bollplank vars goda råd hjälpt oss framåt.

Sara Björkehed & Jenny Lehtinen
2014-05-27

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 Hp
År: 2014
Handledare: Anna Jonsson
Examinator: Petra Adolfsson

En organisation som önskar vara både lärande och flexibel behöver kunna tillvarata, överföra, och utveckla kunskap och kunnande mellan medarbetare oavsett roll och position. Syftet med studien är därför att bidra till förståelsen för hur organisationer kan främja överföring och utveckling av kunskap mellan anställda och konsulter, genom att studera individers förståelse av kunskapsöverföring i vardagen i en kunskapsintensiv offentlig verksamhet. Den teoretiska referensramen bygger på teorier om flexibilitet och konsulthantering tillsammans med lärandeteorier om kunskapsöverföring. Dessa knyts sedan samman genom tidigare forskning vilken kombinerar båda forskningsfälten. En kvalitativ fallstudie har genomförts av två grupper på en IT-avdelning i en offentlig verksamhet och resultatet baseras på 11 semistrukturerade intervjuer med konsulter, anställda och chefer.

Föreliggande studie visar att det krävs olika strategier för kunskapsöverföring beroende på vilken typ av konsult som används. Många konsulter tenderar idag att stanna länge i fallorganisationen oberoende av roll och av det empiriska underlaget framgår att detta kan bero på tidsbrist, otydliga förväntningar och bristande rutiner. Den långa tiden i organisationen medför att konsulterna får verksamhetskunskap och insocialiseras vilket leder till konsultberoende. Å ena sidan behöver konsulter på tillsvidareuppdrag få bli en del av kärnan och insocialiseras i gruppen för att överföring av kunskap ska ske på ett smidigt sätt i vardagen. Å andra sidan bör konsulter med specialistuppdrag snarare ges tydliga krav på dokumentation och överlämning för att underlätta vid avslut av uppdrag.

Nyckelord: Communities of Practice, Flexibilitet, Knowing in Practice, Konsulter, Kunskapsöverföring,

Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Bakgrund.....	2
2 Metod.....	3
2.1 Metodologiska överväganden.....	3
2.1.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	3
2.1.2 Fallstudie.....	3
2.1.3 Metodval.....	3
2.2 Urval, genomförande och bearbetning.....	4
2.2.1 Urval.....	4
2.2.2 Genomförande.....	5
2.2.3 Bearbetning.....	5
2.3 Kriterier för utvärdering och etik.....	6
2.3.1 Reliabilitet och validitet.....	6
2.3.2 Etik.....	6
3 Teoretisk referensram.....	7
3.1 Flexibilitet.....	7
3.1.2 Flexibel personalstyrka?.....	7
3.1.3 Konsultens roll.....	8
3.2 Organisatoriskt lärande.....	9
3.2.1 Kunskapsöverföring.....	9
3.3 Kunskapsöverföring i en konsultkontext.....	10
3.3.1 Communities of Practice.....	11
3.3.2 Knowledge Management.....	12
4 Empiri.....	14
4.1 Rollfördelning.....	14
4.1.1 Konsultroller i fallorganisationen.....	14
4.1.2 Konsult eller anställd, skillnader i arbetsvardag.....	14

4.2 Interaktion	15
4.2.1 Sammansättning av grupper	15
4.2.2 Gemensam problemlösning	16
4.2.3 Möten.....	16
4.3 Arbetsverktyg och ansvarsfördelning.....	16
4.3.1 Dokumentation	16
4.3.2 Ansvar	17
4.4 Hinder.....	18
4.4.1 Tid	18
5 Analys.....	19
5.1 Rollfördelning	19
5.2 Interaktion	20
5.3 Arbetsverktyg och ansvarsfördelning.....	22
5.4 Hinder.....	23
6 Avslutande diskussion.....	25
7 Slutsatser	27
7.1 Praktiska implikationer.....	28
Litteraturförteckning	29
Appendix	32
Bilagor.....	33

1 Inledning

Globaliseringen har försatt organisationer i en position där ökade krav på kontinuerlig förbättring och snabb utveckling blivit överlevnadsfaktorer. Jakten på konkurrenskraft har den senaste tiden blivit allt mer påtaglig och det går alltid att bli lite bättre eller lite snabbare. För att vara konkurrenskraftig krävs ett kollektivt och kontinuerligt lärande i en organisation, samtidigt som organisationen behöver kunna vara flexibel och anpassa antalet anställda efter behov (Senge 1993; Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2006). Ett sätt att uppnå flexibilitet är att använda sig av inhyrd arbetskraft, även kallade konsulter.

Konsulter används i många fall som en perifer arbetskraft i organisationer vilken snabbt kan entledigas (Atkinson 1984). Att arbeta med kunskapsöverföring för att främja kollektivt lärande, i kombination med användning av konsulter för att uppnå flexibilitet, kan delvis ses som motsättning. Å ena sidan syftar konsultanvändningen till kortsiktigt underlättande av arbetsbörda eller tillförande av specialistkunskap. Å andra sidan handlar kunskapsöverföring om att tillvarata och utveckla den kollektiva kunskapen i organisationen (jmf Tsoukalas 2003; Jonsson 2012). Konkurrenskraft på marknaden kan dock sägas utgöra den gemensamma målsättningen med både konsultanvändning och kunskapsöverföring (Allvin et al. 2006; Örtenblad 2004). Utmaningen ligger i att främja konsulternas delning av kunskap inom kundorganisationen trots att det saknas incitament i form av lön eller bonus för att främja detta (Feldman, Doeringhaus & Turnley 1994). Det kundorganisationen kan tillhandahålla, som visat sig betydande för konsulternas engagemang, är sociala relationer (Olofsdotter & Augustsson 2008). Det finns även möjlighet att underlätta kunskapsöverföringen från organisationens sida genom en platt struktur och frigörande av tid för interaktion och samarbete (Kerno & Mace 2010). Att involvera konsulten i de sociala relationerna har fördelar men även nackdelar, eftersom det finns risk att organisationen förlorar kunskap när en insocialiserad konsult lämnar sin tillfälliga arbetsplats (Tsoukalas 2003; Mohamed Coles, Mynors, Chan, Grantham & Walsh 2007).

Aktuell forskning menar att både arbetsverktyg och interaktion kompletterar varandra och utgör väsentliga delar för kunskapsöverföring (Gherardi 2009, Jonsson 2012). Tidigare har forskare ansett att kunskap antingen överförs via arbetsverktyg med fokus på kunskap som objekt (Hayes 2011) eller genom social interaktion med fokus på kunskap som process (Wenger 1998, Kerno & Mace 2010). Olofsdotter (2008) behandlar i sin forskning om flexibilitet, uthyrningsperspektivet på konsulthanteringen och Banai och Tulimieri (2013) lyfter framgångsfaktorer i kompetenta konsulters personlighet. Föreliggande studie antar istället ett inhyrningsperspektiv samt fokuserar på den arbetsgrupp konsulten befinner sig i, snarare än den egna prestationen. Forskning som, liksom denna studie, berör både konsulter och kunskapsöverföring har bland annat fokuserat på konsulter och hur dessa kan bidra till innovation (Altuzarra & Serrano 2010). Dessa studier belyser möjligheter med konsultanvändningen, vilket kan vara av relevans för denna studie. Med hjälp av teori och tidigare forskning undersöks i föreliggande studie fenomenet kunskapsöverföring i en heterogen grupp med såväl anställda som konsulter. Vi önskar bidra till en brygga mellan konsultanvändning och lärande genom att synliggöra potentiella möjligheter att kombinera dessa strategier, i syfte att uppnå både kvalitet och konkurrenskraft.

Studien bidrar till det personalvetenskapliga yrkesutövandet genom ett resonemang där lärande och flexibilitet förs samman. Att tillvarata och utveckla kunskap är en naturlig del i HR-arbetet, vilken blir än mer komplext vid konsultnärvaro. På grund av komplexiteten ställs högre krav på medvetenhet och anpassning till den specifika kontexten. Förhoppningen är att denna studie skall bidra med förståelse för hur HR bättre kan hantera denna komplexitet.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra till förståelsen för hur organisationer kan främja överföring och utveckling av kunskap mellan anställda och konsulter, genom att studera individens förståelse av kunskapsöverföring i vardagen i en kunskapsintensiv offentlig verksamhet.

Följande frågeställningar kommer att behandlas för att syftet ska uppnås:

Hur överförs kunskap mellan anställda och konsulter i det dagliga arbetet hos fallorganisationen?

Vad möjliggör respektive hindrar kunskapsöverföring vid konsultanvändning?

1.2 Bakgrund

Fallorganisationen i föreliggande studie är en kunskapsintensiv, offentlig verksamhet i Västsverige. Kunskapsintensiva verksamheter kännetecknas av komplext, icke-standardiserat arbete vilket kräver utbildning och förkunskap (Alvesson 2004). Karaktäristiskt för dessa verksamheter, är enligt författaren, att kunskapen är det värde som driver verksamheten framåt och utgör konkurrenskraften. Att organisationen tillhör offentlig sektor innebär att den har anställningstrygghet för tillsvidareanställda. Med anställningstrygghet menas att individen blir erbjuden en annan tjänst inom ramen för den offentliga verksamheten, i de fall eventuell övertalighet skulle uppstå. Anställningstryggheten utgör på många sätt en källa till attraktivitet som arbetsgivare. Den gör det möjligt att erbjuda balans för de anställda avseende familjeliv och arbetsliv, vilket är förenligt med individens behov i det moderna arbetslivet (Allvin et al. 2006). Anställningstryggheten innebär dock till viss del en organisatorisk begränsning i möjligheten att möta omvärldskrav och aktörers intressen. För att möta förändringskraven använder fallorganisationen, i likhet med många andra, "externa resurser". Detta begrepp nyttjas som samlingsnamn för såväl "bemanningskonsulter", "kompetenskonsulter", "inhyrda funktioner", "praktikanter" och "examensarbetare" (Internt material¹).

Vi har besökt fallorganisationens IT-avdelning där personalstyrkan består av nästan hälften konsulter, både kompetenskonsulter och bemanningskonsulter. "Kompetenskonsulterna" skall enligt organisationens definition utgöra den specialistkompetens som organisationen själva inte kan eller vill tillhandahålla. Konsulternas tid i organisationen varierar stort (Internt material). "Bemanningskonsulterna" utför samma arbetsuppgifter som anställda och ersätter personal vid vakanser eller fungerar som extra resurs vid arbetstoppar (Internt material). På IT-avdelningen arbetar samtliga konsulter uppdragsbaserat. Det förekommer att konsulter i många fall blir kvar längre än väntat, ibland flera år och de blir då ofta så pass inkluderade i arbetet att de vid första anblicken kan betraktas som anställda (Internt material).

I det interna materialet uttalas en önskan om att bli en lärande organisation. I definitionen av detta begrepp lades stor vikt vid kompetensutveckling i dagligt samspel, tydlig målstyrning och kontinuerliga utvecklingssamtal (Internt material). Organisationens önskan om att vara lärande i kombination med användningen av konsulter är den främsta anledningen till organisationens medverkan i studien. Metodologiska utgångspunkter behandlas i det kommande metodavsnittet.

¹ Med internt material avses såväl skriftlig som muntlig information från fallorganisationen, vilken inte kan offentliggöras på grund av anonymisering.

2 Metod

Kunskapsöverföring är ett komplext vetenskapligt forskningsområde (Jonsson 2012) vilket i följande studie kombineras med ytterligare forskning om konsulter och flexibilitet. Metodologiska överväganden togs i beaktande med utgångspunkt i syftet. Den vetenskapliga utgångspunkten, fallstudien och metodvalen presenteras i metodens första avsnitt. Därefter följer urval, genomförande och bearbetning vilka synliggör tillvägagångssätt för insamlande av empiri och tolkningsarbete. Avslutningsvis lyfts kriterier för utvärdering av studien så som reliabilitet och validitet, vad dessa betyder för kvalitativ forskning samt vilka etiska överväganden som beaktats.

2.1 Metodologiska överväganden

2.1.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Vi antog en hermeneutisk ansats vilket innebär att vi intresserade oss för människans förståelse av ett visst fenomen (Widerberg 2002). För att förstå fenomenet kunskapsöverföring mellan anställda och konsulter valdes en kvalitativ ansats. Detta då ansatsen möjliggjorde studerande av fenomenet i sin helhet samtidigt som enskilda delar berördes, i enlighet med hermeneutiken som utgår från att delarna påverkar helheten och vice versa (ibid.).

2.1.2 Fallstudie

Då kunskapsöverföring i grupp som socialt fenomen studerades valdes en fallstudie vilket möjliggör svar på frågorna hur och varför (Yin 2009). Den abduktiva ansatsen lämpar sig väl för fallstudier eftersom forskningen därigenom behandlas som process där teori och empiri varvas, utvecklas och förfinas med tiden (Alvesson & Sköldberg 2008). Således blev en abduktiv ansats det rimliga valet för vår studie. Kunskapsöverföring studerades i en specifik kontext och frågeställningarna behandlade hur det sker idag respektive möjliggörare och hinder. Utgångspunkten i studien var att ge rika berättelser och berika med historia i likhet med det Dyer och Wilkins (1991) beskriver som syftet med kvalitativ forskning. Under fyra veckor bedrevs forskningsprocessen på plats i fallorganisationen, vilket gav oss möjlighet att arbeta löpande med intervjuer, transkribering och teoriinsamling i studiens aktuella kontext. Detta gav oss fördjupad förståelse för fallorganisationen samt inblick i det dagliga arbetet.

Såväl konsulter som anställda samt gruppchefer i två grupper från samma avdelning men med delvis olika roller och uppdrag intervjuades. Avsikten var att uppnå en bredare förståelse för kunskapsöverföringen samt möjliggöra jämförelse mellan grupperna. Att vi valde flera grupper, eller så kallade "subenheter" kan likställas med "embedded cases", där flera aspekter och jämföranden möjliggörs i syfte att ge studien ett mer detaljrikt innehåll (Yin 2009).

2.1.3 Metodval

Studiens metodval påverkades av förförståelse för fenomenet och den tidiga litteraturgenomgång som beskrev kunskapsöverföring som komplex och beroende av social kontext (Jonsson 2012). Med utgångspunkt i den hermeneutiska ansatsen intresserade vi oss för förståelsen av ett fenomen i en viss kontext. Intervjuer var den metod som bäst lämpade sig för detta ändamål. I ett senare skede valdes ett semistrukturerat upplägg för att kunna beröra såväl helheten som delarna men ändå inte styra deltagarna då vi ville ha ett detaljrikt innehåll (Yin 2013). Intervjuguiden utgick från övergripande teman med följdfrågor som lämnade utrymme för unika samtal (Yin 2013; Bryman 2011). Tema kunskapsöverföring

berördes för att bidra med helhetsförståelse för fenomenet, medan tema grupp främst fokuserade på interaktionen (se Bilaga 2). Svårigheten med metoden var att den gav ett omfattande underlag att analysera (Kvale & Brinkmann 2009). Fördelarna var dock att vi fick möjlighet att ta del av individens subjektiva uppfattning om hur kunskapsöverföring i fallorganisationen fungerar. Metodvalet möjliggjorde en djupgående förståelse för individens unika kontext samt detaljrika och täta beskrivningar (Bryman 2011; Dyer & Wilkins 1991).

Att fyra veckor spenderades i fallorganisationen bidrog till värnandet av relationerna med de individer som skulle delta i studien (Yin 2013). Närvaron gav oss möjlighet att bygga ett förtroendekapital hos deltagarna och möjliggjorde även observation av det dagliga arbetet. Som en förlängning av våra iakttagelser valde vi att vid ett tillfälle genomföra en tyst observation för att bredda vår verksamhetsförståelse och betrakta deltagarnas interaktion (ibid.). För att avgränsa fältmiljön under observationen valde vi en situation som på förhand innefattade ett visst antal deltagare med tydlig rumslig avgränsning (ibid.). Naturligt forum blev därför ett informationsmöte för samtliga anställda i båda grupperna.

I ett senare skede av arbetsprocessen ledde intresset för deltagarnas förståelse till ett val av tematisk analys som behandlade vad som sagts och inte hur det sagts (Bryman 2011). Då empirin skulle presenteras valde vi att lyfta vilken deltagare som sagt vad, men inte precisera det exakta antalet deltagare som uttryckte en viss åsikt, eftersom det är oförenligt med den hermeneutiska tolkningsansatsen att kvantifiera empiri (Widerberg 2002). Information om deltagarnas roll, tid i fallorganisationen och vilken förkortning som används i empiriavsnittet redovisas i Appendix 1. Vi valde att inte presentera den tysta observationen i empirin då utfallet av observationen gav oss en breddad verksamhetsförståelse men inte tillräckligt med underlag för att tolkas och bearbetas.

2.2 Urval, genomförande och bearbetning

2.2.1 Urval

Urvalet styrdes till stor del av vår kontaktperson på HR-avdelningen, varför det kan likställas med det Bryman (2011) benämner som bekvämlighetsurval. Vi fick kontaktuppgifter till två gruppchefer vilka i sin tur valde ut intervjupersoner ur respektive grupp. För att möta studiens syfte fanns i urvalet ett visst mått av målinriktning som innebar att vi påverkade att båda grupperna hade en kombination av anställda, konsulter, och chef (Bryman 2011). Vi bokade in intervjudeltagare per telefon och skickade därefter ut informationsmail. Mailet innehöll vetenskapsrådets etiska råd för forskning samt övergripande information om studien och vilka teman som skulle komma att beröras under intervjun (se Bilaga 1). Vidare lämnade vi våra kontaktuppgifter i syfte att finnas tillgängliga för frågor, av- eller ombokningar.

I enlighet med Alvesson och Sköldbberg (2008) fann vi det av vikt att som kvalitativ forskare reflektera kring den egna påverkan på studien. I vårt fall kan urvalet problematiseras eftersom det varit oklart huruvida deltagarna och ledningen i fallorganisationen haft samma definition av konsulterna. Det framgick dock att de konsulter som deltog kunde anses representativa för IT-avdelningen, oavsett roll och definition. Det är därför vår uppfattning att urvalet inte påverkat studiens utfall nämnvärt. En annan aspekt av urvalet är att de konsulter som medverkat i studien arbetar heltid i organisationen och har varit där en längre tid. Detta kan således ha påverkat vår förståelse för konsulthanteringen då heltid inte är representativt för samtliga konsulter i organisationen.

2.2.2 Genomförande

Intervjuerna berörde i huvudsak bakgrund, kunskapsöverföring samt gruppammansättning och samarbete (se bilaga 2). De genomfördes i ett ostört mötesrum, vilket Bryman (2011) menar är önskvärt. Närvarande var intervjudeltagare, intervjuare samt en person som förde löpande anteckningar och ställde följdfrågor. Avsatt tid för respektive intervjutillfälle var en timme men intervjuerna tog mellan 30-40 minuter och transkriberades för att fånga intervjupersonernas egna uttryck (ibid.). Detaljer i form av suckar och pauser transkriberades inte eftersom det är innehållet som är centralt i tematiska analyser (ibid.). Totalt genomfördes 11 intervjuer varav två med chefer, fem med konsulter och fyra med anställda (Se Appendix 1). En avgörande faktor för att fler intervjuer inte genomfördes var studiens omfattning och de tillgängliga resurserna (Yin 2013). Vi upplevde dock att viss mättnad uppnåtts vilken Bryman (2011) menar är väsentlig för kvalitativa studiers trovärdighet. Intervjuguiden och de följdfrågor som ställdes under intervjuerna skiljde sig delvis åt beroende på om intervjupersonen var konsult, anställd eller gruppchef (se Bilaga 2).

Under den tysta observation som genomfördes var deltagarna bekanta med oss sedan innan och medvetna om vår roll som forskare (Bryman 2011). Under den timme mötet tog, förde vi löpande anteckningar och noterade den förekommande interaktionen. Observationen breddade förståelsen för verksamheten genom att vi, i likhet med deltagarna, fick information om framtida utmaningar och pågående förändringsarbeten.

2.2.3 Bearbetning

Vi utgick tidigt från att kunskapsöverföring inte är något så enkelt som ett objekt, vilket går att överföra från A till B (Alavi & Denford 2011). Vår utgångspunkt har varit att kunskapsöverföring är en komplex process som kräver såväl interaktion som dokumentation, i likhet med vad Gherardi (2009) menar. Till en början valde vi att fokusera på interaktionen, då den enligt såväl Jonsson (2012) som oss anses mer problematisk och komplex än dokumentationen. Genom att ställa frågor om helheten, det vill säga om kunskapsöverföring kom dock delarna, i form av dokumentation upp som något viktigt för deltagarna. Det fick oss att åter reflektera över vikten av en kombination av interaktion och dokumentation. I slutändan kom därför analys och tolkning av intervjudeltagarnas utsagor att handla om kombinationen, vilket stämmer väl överens med vårt ursprungliga perspektiv på kunskapsöverföring som kontextberoende och förekommande mellan såväl människa-människa som människa-icke människa (Gherardi 2009).

I likhet med vad Trost (2010) beskriver, analyserades deltagarnas utsagor i vårt fall löpande. Viss analys gjordes spontant i samband med intervjuerna. Vidare analys skedde löpande under empiri och teoriinsamling. För att få distans till intervjuerna (ibid.) gjordes dock det huvudsakliga analysarbetet först när alla intervjuer genomförts. Transkriberingarna lästes igenom och sammanfattades för att ge en översikt och meningskoncentrering av deltagarnas svar (Kvale & Brinkmann 2009). Empiriska teman som återkom under flertalet intervjuer identifierades. Därefter valde vi att lägga till övergripande teman med teoretisk förankring under vilka våra empiriska teman sorterades. Detta genomfördes i syfte att underlätta för läsaren och tydligt förankra analysen i den teoretiska referensramen. Att två grupper likheter och olikheter analyserades bidrog till studiens analytiska generaliserbarhet, vilket betyder att vi kan uttala oss om liknande kontexter (ibid.). I empirin har grupperna givits namnen Alpha respektive Beta för att underlätta särskilnad och jämförelse.

2.3 Kriterier för utvärdering och etik

2.3.1 Reliabilitet och validitet

Begreppen reliabilitet och validitet används frekvent i kvantitativ forskning men är inte direkt överförbara till kvalitativ forskning eftersom det inte finns en absolut sanning av social verklighet (Bryman 2011). Istället används tillförlitlighet och äkthet för att bedöma forskningens kvalitet (ibid.). Genom att vara tydliga med vetenskaplig utgångspunkt för studien har tillförlitligheten ökat Widerberg (2002), vilket är av stort intresse eftersom det är kvalitativ forsknings svar på reliabilitet (Bryman 2011).

Vi tog validitet och reliabilitet i beaktning genom att stor vikt lades vid problematisering av frågeställningar och syfte (Kvale & Brinkmann 2009). Vid skapande av intervjuguide avsattes tid för reflektion och bearbetning. Vi avsatte tid för att öva intervjuteknik i syfte att minimera risken för att ställa ledande frågor vilket inte är önskvärt inom kvalitativ forskning (ibid.). Vidare kontrollerade vi empirin kontinuerligt och gjorde en nära jämförelse med tidigare forskning och teori för att uppnå en mer välgrundad studie (ibid.). I empiriavsnittet presenteras många citat för att bidra till rika berättelser och underlätta läsarens egen analys (Dyer & Wilkins 1991), vilket innebär att studiens tillförlitlighet och transparens ökat.

2.3.2 Etik

Målsättningen var att etiska rådets riktlinjer för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet 1990) skulle genomsyra hela studien från början av processen till dess slut. Berörda gruppchefer fick ett mail där studiens syfte och metod framgick och utifrån detta valde gruppcheferna ut potentiella intervjupersoner. På grund av att individerna ombads delta ställdes stora krav på oss att vi i kontakt med individerna betonade frivilligt deltagande. En kommunikationsmiss mellan oss och cheferna resulterade också i att fler ombads medverka i studien än vad vi hade möjlighet att intervjua. Vi bokade in en extra intervju för att eventuella avhopp inte skulle påverka antalet intervjuer i studien. Så snart intervjuerna bokats skickades informationsmail till deltagarna (se bilaga 1) där informationskravet beaktades genom att studiens syfte klargjordes (Bryman 2011; Yin 2013). I mailet framgick även att studien var frivillig (ibid.) samt att deltagarnas utsagor skulle anonymiseras vid publicering. Vid intervjutillfället uttrycktes muntligen att inspelning, transkribering och uppgifter av personlig karaktär inte skulle delges någon annan än oss (ibid.). Deltagarna informerades också om nyttjandekravet, det vill säga att empiri och insamlad data inte kommer att säljas vidare eller behandlas för något annat ändamål än forskning (ibid.). Samtyckeskravet förtydligades även under intervjutillfället då deltagarna muntligen gavs möjlighet att avstå från att besvara frågor samt när som helst lämna studien (ibid.).

Ett märkbart etiskt dilemma var att vi i ett inledande skede, i informationsmail och under intervjuerna (se bilaga 1 och 2) gick ut med information om att deltagarna vid publicering skulle vara anonyma. Å ena sidan var detta fallet eftersom deltagarnas namn inte framgick i rapporten. Å andra sidan framgår deras roll och grupp av kategoriseringen. Därför finns vissa brister i anonymiteten, vilka främst kan komma att bli märkbara internt i organisationen. Att studien vilat på bekvämlighetsurval (Bryman 2011) där cheferna valt ut deltagare, kan också ha ökat risken för att deltagarnas identitet röjs. Eftersom studien krävde deltagande från olika grupper och roller var det oundvikligt att detta skulle ske. Ett sätt att motverka att problem skulle uppstå till följd av detta, samt värna om samtyckeskravet, var att muntligen ge deltagarna möjlighet att ändra och korrigera uttalanden under hela tiden vi befann oss i fallorganisationen. Trots denna problematik har vi i empiridelen valt att presentera talaren vid respektive citat (ibid.), för att bidra till studiens transparens och intellektuella öppenhet.

3 Teoretisk referensram

Studiens teoretiska referensram vilar på teorier om flexibilitet och konsulthantering i kombination med lärande och kunskapsöverföring. Det första avsnittet inleds med en genomgång av begreppet flexibilitet för att ge ökad förståelse för hur organisationen svarar på marknadens snabbt föränderliga krav (Allvin et al. 2006). Därefter behandlas frågan om på vilket sätt flexibiliteten påverkat organiseringen av personal (Atkinson 1984; Håkansson & Isidorsson 2012). Som en följd av organiseringen och flexibilitetsstrategierna lyfts därefter konsultens roll i syfte att visa kopplingen till kundorganisationen samt den sociala kontext där konsulten arbetar (Tsoukalas 2003).

I det andra avsnittet behandlas organisatoriskt lärande på ett övergripande plan, vilket är tätt kopplat till kunskapsöverföring. Kunskapsöverföring definieras och utvecklas sedan för att slutligen landa i det aktuella forskningsfältet *Knowing in Practice* (Gherardi 2009).

I det avslutande avsnittet skapas till att börja med en brygga mellan konsulter och kunskapsöverföring genom att tidigare forskning på området presenteras. Därefter följer en fördjupning av, för forskningsproblematiken, relevanta teorier. Forskning visar att delaktighet i det sociala livet bidrar till ökat engagemang hos konsulten och därför blir den processinriktade grupp teorin *Communities of Practice* central (jmf Tsoukalas 2003; Lave & Wenger 1991). Slutligen lyfts *Knowledge Management (KM)* för att påvisa att även styrning, rutiner och dokumentation är väsentliga delar av kunskapsöverföringen (Hayes 2011).

3.1 Flexibilitet

Under större delen av 1900-talet har begreppet organisation fört tankarna till hierarki, eftersom det under den tiden var naturligt att styra i vertikal riktning (Allvin et al. 2006). Under senare år har dock den traditionellt hierarkiska organisationsformen omprövats på grund av förändrade villkor i omvärlden, såsom ökad global konkurrens, vilket har gjort att företagen behöver vara mer flexibla och kunna agera snabbare (ibid.). I föreliggande studie används Jonssons (2007) definition av flexibilitet, det vill säga önskvärd föränderlighet för viss aktör som svar på annan föränderlighet.

På 1950-talet handlade flexibilitet om individens geografiska rörlighet, exempelvis genom att vara beredd att flytta för att möta arbetsmarknadens förändrade behov (Engstrand 2007). Innebörden utvecklades sedan till att utgöra en möjlighet för individen att ändra sin arbetstid efter privata behov. Idag kretsar flexibiliteten främst kring att både individen och organisationen måste anpassa sig efter marknadskrafterna (ibid.). Furåker, Håkansson och Karlsson (2007) menar att flexibilitet är en positivt laddad term. Ofta är dock flexibilitet inte något önskvärdt och positivt för alla parter. Den enes flexibilitet blir den andres instabilitet (ibid.). Organisationen kan exempelvis uppnå flexibilitet genom osäkrare anställningsvillkor för individen.

3.1.2 Flexibel personalstyrka?

Atkinson (1984) belyser hur arbetskraften kan utnyttjas flexibelt snarare än hur arbetsuppgifter kan göras flexibla. Atkinson talar om tre sorters flexibilitet; funktionell, numerisk och ekonomisk. Den funktionella handlar enligt författaren om att arbetstagarna måste ha bred kompetens och kunna anpassa arbetsuppgifter efter behov. Den numeriska flexibiliteten innebär istället att det finns arbetare som är löst knutna till organisationen och därmed kan anlitas eller entledigas beroende på efterfrågan. Slutligen beskriver Atkinson (1984) den ekonomiska flexibiliteten, vilken handlar om möjligheten att ändra de anställdas lön beroende på produktionstakt och efterfrågan. Atkinson (1984) menar att användande av

inhyrd personal som numerisk flexibilitet kan leda till en segmentering i form av kärna och periferi. Kärnan består av högkvalificerade tillsvidareanställda som står för funktionsflexibilitet och har stora möjligheter på den interna arbetsmarknaden. Periferin består däremot av arbetskraft som är löst kopplad till organisationen som utför enklare uppgifter och involveras vid behov. De utgör på så sätt numerisk flexibilitet (ibid.) Den numeriska flexibiliteten har på senare tid ofta utgjorts av inhyrd arbetskraft via konsultfirmor eller bemanningsföretag (Håkansson & Isidorsson 2007).

Atkinsons modell har blivit kritiserad av bland andra Cappelli och Neumark (2004) som ifrågasätter huruvida det verkligen finns någon given segmentering av kärna och periferi. Denna uppfattning får medhåll av Håkansson och Isidorsson (2012) som i sin studie undersökt tio svenska företag som använder sig av inhyrd personal. Författarna uppmärksammar tre vanligt förekommande typer av organisering. Då enkla och komplicerade arbetsuppgifter skiljs åt och de inhyrda får sköta de förstnämnda, menar författarna att en kärna-periferiorganisation uppstår i likhet med Atkinsons modell. När inhyrda däremot används till komplexa uppgifter och är integrerade i organisationen menar de att ingen ny organisering av personalstyrkan uppstår utan att konsulterna blir en del av kärnan. Vidare pekar författarna på ytterligare en strategi där de inhyrda är integrerade med anställda och sköter samma arbetsuppgifter. I det fallet är arbetsuppgifterna av enkel karaktär och har mycket kort inlärningsperiod för såväl anställda som inhyrda. Detta menar författarna leder till att organisationen består av enbart periferi.

På den enhet där föreliggande studie ägt rum används konsulter främst på det sätt som Håkansson och Isidorsson (2012) benämner enbart kärna. Författarna har i sin studie av fall där enbart kärna förekommit, sett att konsulterna i stor utsträckning inte bara utgör numerisk flexibilitet utan även står för funktionell flexibilitet. Detta menar de beror på att linjecheferna vill att de anställda ska ha kundrelationer, vilket innebär att de inte hinner vara funktionsflexibla. I denna typ av personalorganisering är det vanligt att de anställda lutar sig tillbaka då de anser sig stå närmre chefen än konsulterna (ibid.). Författarna menar att konsulter som är en del av kärnan, förutom hög autonomi och kontroll, även har stor trygghet. I och med att konsulterna även står för funktionsflexibilitet blir organisationen beroende av dem, vilket i praktiken innebär att konsulterna blir kvar i flera år, med ständigt förnyade projekt och uppdrag (ibid.).

3.1.3 Konsultens roll

Tidigare forskning om konsulter och bemanningspersonal har bland annat belyst konsultanvändningen utifrån ett uthyrningsperspektiv (Olofsdotter 2008). Vidare har stora skillnader i användande och innebörd av konsultfirmor i olika länder studerats (Håkansson & Isidorsson 2007). Tsoukalas (2003) undersöker i sin studie hur flexibel arbetskraft leder till förändringar i social gemenskap, lojalitet och lärande. Studien berör numerisk flexibilitet i form av konsulter och vilka utmaningar som följer vid användningen av dessa. Tsoukalas (2003) bidrar med ökad förståelse för konsulthantering, trots individuellt fokus på konsulten, vilket är av intresse för denna studie. I Tsoukalas studie (2003) uttryckte konsulterna att de kände sig hemma på arbetsplatsen men att de till en början förhöll sig något distanserade till inblandning i den sociala gemenskapen. Författaren skriver vidare om konsultens dubbla tillhörighet och identitet och hur det påverkar det sociala samspelet. Då konsulten redan har en roll som sakkunnig när denne kommer till kundföretaget finns mindre vilja hos konsulten att insocialiseras i gruppen (ibid).

De konsulter som blir långvariga får med tiden del av den kollektiva kunskapen och insocialiseras i gemenskapen, vilket innebär att det finns risk att organisationen mister värdefull kunskap när konsulterna försvinner (Tsoukalas 2003). Andra faktorer som författarna menar försvårar insocialisering är att konsulten förväntas komma in och prestera från dag ett samt har ett socialt nätverk utanför kundorganisationen. Studien visade dock att de flesta konsulter trots detta kände delaktighet i arbetsplatsens befintliga gemenskap. Olofsdotter och Augustsson (2008) menar att de konsulter som stannar längre på ett och samma uppdrag känner engagemang med kundföretaget och att det är de sociala relationerna som är svårast att lämna. I och med att kundorganisationen saknar möjligheter att entusiasmera konsulterna genom lön, utbildning och befordran (Feldman et al. 1994) blir de sociala relationerna av extra stor betydelse för konsulternas engagemang och trivsel (Olofsdotter & Augustsson 2008).

3.2 Organisatoriskt lärande

Senge (1993) menar att en lärande organisation präglas av kontinuerligt lärande för att kunna möta framtida behov. Därmed bör lärande som skapar innovation främjas inom organisationen (ibid.). Örtenblad (2004) menar att flera aspekter måste uppfyllas för att en organisation ska kunna kalla sig lärande. Det krävs kollektiv kunskap i form av rutiner och dokument, ett lärande som sker dagligen i vardagen, en positiv atmosfär som främjar individens lärande samt teamarbete och återkommande utvärdering (ibid.). Vidare menar Örtenblad (2004) att det är mycket få organisationer som utifrån samtliga aspekter kan kalla sig lärande. Begreppet lärande organisation används ofta av praktiker medan forskare i större utsträckning använder organisatoriskt lärande (Jonsson 2012). Organisatoriskt lärande är ett forskningsområde som utvecklades redan på 1970-talet. Argyris (1977 s.116) definition är "Organizational learning is a process of detecting and correcting error. Error is for our purposes any feature of knowledge that inhibits learning." I likhet med Argyris (1977) anser vi att det organisatoriska lärandet handlar om när organisationen ägnar sig åt att upptäcka och korrigera fel. Mishra och Bhaskar (2011) menar dock att lärande organisation och organisatoriskt lärande är två tätt sammanvävda begrepp som kan användas synonymt.

Som kritik mot organisatoriskt lärande och dess fokusering på att lärande sker kognitivt hos varje individ, utvecklade Wenger ett socialkonstruktivistiskt synsätt. Wenger menar att lärande sker i interaktion med andra och har utvecklat teorier om hur detta går till i form av Communities of Practice (CoP) (Lave & Wenger 1991). Det finns enligt Easterby-Smith, Crossan och Nicolini (2011) än idag en levande debatt kring huruvida lärande sker i individens kognition eller i social interaktion. I föreliggande studie behandlas inte huruvida lärande sker i interaktion eller kognition. Perspektiven ses snarare som komplement till varandra vilka bidrar till helhetsförståelsen för kunskapsöverföring.

3.2.1 Kunskapsöverföring

För att vara lärande som organisation krävs att kunskap överförs och utvecklas (Jonsson 2012) och för att förstå kunskapsöverföring behöver begreppet kunskap definieras. Jonsson (2012) redogör för det komplexa begreppet utifrån hur det har definierats i olika kontexter och tider. Flera förekommande begrepp i diskursen om kunskap är kunnande, erfarenhet, kompetens, kollektiv kunskap och gemensam kompetens. Erfarenhet är enligt Wenger (2000) den verklighetsbild individen känner till, vilken tillskansats genom deltagande i aktiviteter och sociala gemenskaper. Kunnande behandlas av Jonsson (2012), där det likställs med kompetens och lyfts som praktisk handling. Kunnande och kompetens innebär att individen vet hur något skall utföras kopplat till en viss kontext (ibid.). Wenger (2000) resonerar kring begreppen kompetens och kunnande på gruppnivå. Författaren menar att kompetensen formas

och utvecklas vid deltagande i interaktion med andra, vilket bidrar till ett lärande i gruppen som kan benämnas som gemensam kompetens. Bakom den gemensamma kompetensen, vilken uttrycks i handling, finns en plattform av rutiner, värderingar och normer delade av gruppens medlemmar (Løwendahl, Revang & Fosstenløyken 2001). Detta är gruppens kollektiva kunskap, vilken enligt Jonsson (2012) även kan likställas med organisatorisk kunskap som hjälper gruppen att veta vad som ska göras. Som en sammanfattning handlar således kunskap om att veta vad medan kunnande handlar om att veta hur (ibid.).

Utmaningen blir således att inte endast överföra kunskap utan att även överföra kunnande (Jonsson 2012). Därför krävs en helhetsbild på kunskapsöverföring. Traditionellt har två huvudsakliga perspektiv på kunskap funnits. Enligt perspektivet kunskap som objekt kan kunskapen explicitgöras, det vill säga lagras genom exempelvis IT-verktyg för dokumentation, för att på så vis överföras till andra (Hayes 2011). Enligt det andra perspektivet, det vill säga kunskap som process, är kunskap socialt konstruerad och inbäddad i handlingar, vilket innebär att överföring sker genom social interaktion (Wenger 1998). För att få möjlighet att överföra såväl kunskap som kunnande behöver överföring ske både som objekt och process (Alavi & Denford 2011; Jonsson 2012), det vill säga både genom dokumentation och interaktion. Detta kommer även att utgöra det huvudsakliga ställningstagandet avseende kunskapsöverföring i föreliggande studie.

Knowing in Practice (KiP) är ett forskningsfält som motsvarar synen på kunskapsöverföring som beroende av såväl interaktion som arbetsverktyg och teknologi (Gherardi 2009). KiP har fått stort gehör de senaste åren då det bidrar med en helhetsförståelse för fenomenet kunskapsöverföring (Jonsson 2012)

"Knowlegde is therefore not only an activity situated in practices, but it is also an activity distributed by humans and non-humans. Objekts, tools and artefacts embody knowledge, they anchor practices in their materiality, they interrogate humans and are extensions of their memory." (Gherardi 2009 s. 354)

3.3 Kunskapsöverföring i en konsultkontext

Avseende fenomenet konsulter och kunskapsöverföring belyser Martínez-Sánchez; José Vela-Jiménez; Pérez-Pérez och de-Luis-Carnicer (2008) i en studie att numerisk flexibilitet i form av inhyrda konsulter ofta leder till minskad innovation. Visserligen kan inhyrd arbetskraft utgöra experter, men innovation kräver också organisatorisk kunskap vilket tar tid att lära sig (ibid.). Altuzarra och Serrano (2010) studerar också numerisk flexibilitet och innovation. Deras studie visar att ett mindre antal inhyrda kan bidra till ökad innovation men att det inte finns ett linjärt samband mellan numerisk flexibilitet och innovation. Det innebär att en större andel konsulter resulterar i motsatt effekt. Författarna drar slutsatsen att innovation verkar kräva ett visst mått av fastanställda samtidigt som viss del inhyrda kan fylla en funktion för innovationen.

Mohamed (2007) lyfter i sin studie om kunskapsläckage att inhyrd personal kan fungera både positivt och negativt. Det innebär att konsulter kan överföra kunskap till företaget likväl som de kan ta med sig företagsspecifik kunskap och föra över den till andra sammanhang utanför organisationen. Att konsulter i någon mån överför kunskap slår de alltså fast. En annan slutsats författarna drar är att det är väsentligt för organisationer att ha anställda nyckelpersoner som ansvarar för strategier avseende hur kunskap ska fångas upp och hanteras.

3.3.1 Communities of Practice

Wenger (1998) definierar Communities of Practice (CoP) som en grupp individer som delar insikter och erfarenhet kopplat till ett visst område, mål eller en produkt av gemensamt intresse. I gruppen sker kollektivt lärande genom utbyte och interaktion och när detta föder handling utgör gruppen CoP (ibid.). "Communities of Practice grow out of convergent interplay of competence and experience that involves mutual engagement." (Wenger 2000 s.229) Detta innebär att gruppen äger en viss gemensam kompetens som formats över tid, samtidigt som den enskilda deltagaren engagerar sig i aktiviteter, inom och utanför gruppen, som ger erfarenhet. Genom förhandling och interaktion kan erfarenheten utveckla gruppens kompetens på sikt (Wenger 2000).

Wenger (1991) skriver om olika typer av meningsfull tillhörighet. En av dessa är "engagement". Wenger och Snyder (2000) menar att "engagement" handlar om meningsfulla aktiviteter som att göra saker tillsammans med andra deltagare, lösa problem gemensamt, hjälpa kollegor samt delta i möten. Lave och Wenger (1991) skriver att engagemanget grundar sig i individens önskan om att bli en fullvärdig medlem av CoP. Genom att bidra till gruppens aktiviteter får individen del av de andra medlemmarnas kunskap samtidigt som gruppen ställer motkrav på individens delaktighet. Att vara medlem i CoP innebär, enligt författarna, att ett mått av tillit och ansvar är nödvändigt i interaktionen mellan gruppmedlemmarna. Det förutsätter också att det gemensamma engagemanget är tillräckligt stort för att medlemmarna skall drivas att upprätthålla samarbetet. Upprätthållandet av relationer mellan individerna bidrar till lärandet och kunskapsutbytet (Kerno & Mace 2010).

Innan fullvärdigt medlemskap kan uppnås menar Wenger (1998) att det föreligger en period av perifert deltagande vilket kan benämnas som ett insteg i gruppen. Harris, Simons och Carden (2004) har i sin studie undersökt hur lärande hos individer som är perifera deltagare kan förstås. Författarna menar att nykomlingar får tillgång till gruppen och dess aktiviteter men bär ett mindre ansvar än de fullvärdiga medlemmarna. En perifer deltagare har fått tillgänglighet till gruppen och möjlighet att lära sig samspel och gemensam kompetens, men kan ännu inte bidra till utvecklingen genom erfarenhet eftersom denne inte fått förståelse för gruppens mening och historia (ibid.).

Kerno (2008) har utifrån Wenger (1998); Scott (2003) och Wenger, McDermott och Snyder (2002) sammanställt ett antal strukturella aspekter som styr hur CoP kan komma att gestalta sig. Kerno (2008) menar att storleken på CoP kan variera, att livslängden kan skifta från ett par år till flera decennier och att kontinuerlig meningsfull interaktion är viktig. CoP som bygger på individer med liknande kunskapsbakgrund och roll är enligt författarna att föredra, då det förenklar känsla av samhörighet. CoP kan dock även formas kring en produktionslinje där olika roller gemensamt äger ansvar över en produkt (ibid.). Slutligen menar författaren att CoP kan vara användbart även utanför de organisatoriska ramarna eftersom samarbete, i form av informationsflöde mellan flera organisationer, genererar en bredare kunskapsbank hos medarbetarna.

Beroende på om fokus ligger på individen, gruppen eller organisationen kommer olika typer av lärande synliggöras i CoP. På individnivå sker lärandet genom engagemang och bidraget till gruppen (Wenger 1998). På grupp-nivå blir det istället meningsfullt för medlemmarna att förfina agerandet och säkra tillgången på nya medlemmar. På organisationsnivå menar författaren att upprätthållandet av befintliga CoP är väsentligt. CoP kan synliggöra den kunskap organisationen innehar och bidra till kunskapsstillväxt, effektivitet och värde (ibid.). Det vanligaste argumentet till medveten användning av CoP inom en organisation är nämligen

enligt Kerno och Mace (2010) möjligheten till förbättrad prestation. Eftersom CoP bygger på frivillighet och informell struktur är de fredade från styrning. Trots att CoP inte kan användas som styrmetod (Wenger & Snyder 2000) är det organisationens ansvar att främja upprätthållandet av dem (Wenger 1998). Organisationens struktur och kultur är aspekter som kan främja, alternativt utgöra hinder, när det kommer till utvecklandet av CoP. Kerno och Mace (2010) menar att man genom tillräckligt med tid, tillåtande kultur och relativt platt struktur kan främja uppkomsten av CoP. Författarna menar att utrymmet för spontana interaktioner begränsas av allt för starkt hierarki. Det är därför önskvärt att organisationer prioriterar tid för spontana möten och interaktion mellan individer samt uppmärksammar, belönar och värdesätter kollektiv prestation före individuell (ibid.). I sin studie om vinsterna med deltagande i CoP bland sydkoreanska IT-medarbetare, fann Chang, Chang och Jakobs (2009) att ett ökat kunskapsdelande genererar nya kontakter vilket bidrar till bättre rekryteringsunderlag. Organisationen får även möjlighet att behålla talanger samt tillgodose individernas behov av tillhörighet, yrkesidentitet och personalutveckling (ibid.).

Su, Wilensky och Redmiles (2012) är författare som lyfter populariseringen av CoP och det faktum att CoP numer anses kunna formaliseras i det tekniska yrkeslivet och bidra till resultaten i organisationer som nyttjar styrinstrumentet Knowledge Management (KM). CoP har således kommit att formas från akademi och teori (Wenger 1998) till att utgöra ett praktiskt inslag i arbetsgrupper för att främja kunskapsutbyte (Su et al. 2012). Författarna redogör för studier som försökt länka samman CoP med KM för att visa på steget från akademi till praktik. De argumenterar för att införandet av CoP i formella kontexter är ett steg tillbaka till äldre lärandeteorier och därför inte förenligt med det Wenger (1998) avsåg med CoP utifrån ett processperspektiv. Författarna påvisar problematiken med hur CoP "missförstått" av praktikerna, vilka enligt författarna placerat in teorin i en felaktig kontext. Populariseringen har därför å ena sidan påverkat CoP i en annan riktning än ursprungsteorin. Å andra sidan menar Alavi och Denford (2011) att CoP givit ett värdefullt bidrag till Knowledge Management genom sitt processperspektiv. Bidraget kan dock sägas utgöra en del först i andra generationens Knowledge Management och utvecklingen av detta presenteras i nedanstående avsnitt.

3.3.2 Knowledge Management

Parallellt med framväxten av sociologiska teorier om organisatoriskt lärande växte Knowledge Management (KM) fram på nationalekonomisk grund (Jonsson 2012). Första generationens Knowledge Management beskrivs i den litteratur och det synsätt som växte fram i mitten av 1990-talet, i samband med den nya teknologiska frammarsch som informationsteknologi (IT) och informationssystem (IS) innebar (Easterby-Smith & Lyles 2011). Eftersom det ansågs enkelt att överföra objekt låg fokus på att fånga kunskap genom dokument, vilka skulle bevaras för att skapa mervärde för organisationer (ibid.) Exempel på teknologi som varit centrala verktyg är bland annat databaser och intranät men även på senare tid mer interaktiva plattformar som wikis, bloggar och mail (Hayes 2011). Den första generationens KM har kritiserats av bland andra Jonsson (2012) för sitt smala fokus på IT som ensam lösning på kunskapsöverföringsproblematik. Författaren menar att IT idag är mer av en grundläggande förutsättning för överföring av kunskap och KM har därför, i takt med krav på utveckling och innovation, kommit att nyanseras och förändras. Andra generationens KM kombinerar interaktionen, Communities of Practice (CoP) och lärande organisation från processperspektivet, med information och teknologiska verktyg för lagring av kunskap från objektperspektivet (Alavi & Denford 2011). Behovet av ett perspektiv som kombinerar teknologiska och sociala element kopplar författarna bland annat till globalisering,

konkurrens, marknadskrafter och utveckling av kunskapsintensiva verksamheter. Den andra generationens KM kan ses som ett närliggande fält till *Knowing in Practice* (Jonsson 2012).

Mishra och Bhaskar (2011) genomförde en studie på två indiska, kunskapsintensiva, högteknologiska IT-företag. Studiens syfte var att utröna hur KM förankrats i verksamheterna och om det var möjligt att finna attribut som kännetecknade "high learning organizations" respektive "low learning organizations", i likhet med det Örtenblad (2004) benämner som en eller flera uppfyllda kriterier för en lärande organisation. I sin kvalitativa studie fann Mishra och Bhaskar (2011) kunskapsmöjliggörare och kunskapshämmare. De menar att möjliggörare är bland annat webplattformar och platt struktur som skapar utrymme för flera kanaler av kunskapsöverföring i organisation (ibid.) Kunskapshämmare, som behandlas i studien, är framförallt formell struktur och toppstyrning vilken begränsar individens initiativtagande till kunskapsöverföringen (ibid.).

4 Empiri

Det empiriska materialet har inhämtats från två grupper på fallorganisationens IT-avdelning, vilka skiljt sig åt i uppbyggnad och arbetsuppgifter. I Alpha arbetade deltagarna med olika system och applikationer, medan deltagare från Beta var grupperade efter funktioner så som kommunikation och integration. I empirin används linjekonsulter som synonym till bemanningskonsulter samt specialistkonsulter som synonymt med kompetenskonsulter, eftersom detta var deltagarnas egna benämningar av rollerna.

Studiens empiriska underlag bygger på intervjudeltagarnas uttalanden. I empiriavsnittet kommer således citat från deltagarna användas i syfte att förtydliga och belysa det som framkommit. Empirin presenteras i teoretiska övergripande teman som följs av empiriska underteman. Under temat rollfördelning påvisas konsulternas olika roller och hur dessa skiljt sig från de anställdas. Därefter lyfts interaktion med underteman gruppssammansättning, gemensam problemlösning och möten. I gruppssammansättning redogörs för samarbeten och relationer som spelat roll för deltagarnas arbetsvardag. Möten och problemlösning uppmärksammas eftersom de var vanligt förekommande interaktiva handlingar på fallorganisationen. Det tredje övergripande temat är arbetsverktyg och ansvarsfördelning. Under det temat belyses hur deltagarna sett på dokumentationen i fallorganisationen samt vem som ansetts ansvarig för kunskapsöverföringen. Avslutningsvis berörs hinder för kunskapsöverföringen i form av tid.

4.1 Rollfördelning

4.1.1 Konsultroller i fallorganisationen

På IT-avdelningen, vilken inkluderade både grupp Alpha och Beta framkom under intervjuerna att det förekom användning av konsulter både i form av linjekonsulter och uppdragsbetingade specialistkonsulter. Linjekonsulterna omnämndes ofta av intervjudeltagarna som likställda anställda avseende arbetsuppgifter. Vidare framkom att linjekonsulternas uppdrag normalt förlängdes. Deltagarna menade att linjekonsulter ersatte anställda som var frånvarande, exempelvis vid sjukskrivning, men att de också kunde finnas som extra resurs när organisationen valt att inte anställa.

"/.../ jag och nn är linjekonsulter kallar dom det, så det är egentligen ingen tidsbestämt utan det är väl tillsvidare /.../ det förlängs om det inte händer nått." [BK1]

Deltagarna konstaterade att specialistkonsulter skulle användas vid specifika uppdrag, under kortare tid, när kunskapen inte fanns internt. Flera menade dock att dessa konsulter idag hade en tendens att stanna längre än det var tänkt och att en från början väldefinierad tidsram ofta suddades ut. Detta eftersom konsulten gärna använde sin kompetens för att sälja in sig själv till nya uppdrag.

"man tar in en konsult för ett kortare uppdrag och så bemödar man sig inte riktigt och sen bara ett år senare så är samma konsult kvar /.../" "/.../ när de är här så pratar de runt lite och så lär de känna någon och så ser de att 'det där kan jag göra' och helt plötsligt har de blivit involverade i något som de inte var tänkta för från början /.../" [AC]

4.1.2 Konsult eller anställd, skillnader i arbetsvardag

Majoriteten av intervjudeltagarna menade att skillnaden mellan att vara anställd och konsult var mycket liten eller obefintlig, vilket ansågs vara positivt.

"/.../dom är väldigt bra på att ta hand om sina konsulter. När jag satt på [tidigare kundföretag] där gjorde de kanske en större skillnad på konsulter och fastanställda" AK1.

Flertalet deltagare lyfte att konsulterna inte kunde fatta avgörande beslut, ha hand om budget, och att det oftast var anställda som hade leverantörskontakter med verksamheten. Det framkom även att konsulten hade mindre kontakt med chefen än de anställda och sällan blev kallade till internmöten.

"Man har ju inte samma relation med konsulterna som till de anställda /.../ det är väl mer att man försöker prata med dom, lite sådär korridorssnack" [BC]

Som tidigare nämnt var det vanligt att konsulterna stannade länge i kundorganisationen. Med tiden menade deltagarna att man lärde sig relevant verksamhetskunskap, som var nödvändig för att förstå de undantag som fanns, avseende outtalade rutiner och tillvägagångssätt i arbetet. En konsult menade att efter fem år var vederbörande fortfarande inte fullärd och att organisationen ständigt förändras. Konsulter som varit i verksamheten i många år tillsammans med flera anställda menade också att konsulterna med tiden blev mer som anställda.

"Men.. som tur har vi konsulter där på Beta som har jobbat i flera år hos oss. Det blir som anställda" [AA1]

4.2 Interaktion

4.2.1 Sammansättning av grupper

Under vår tid i fallorganisationen och genom ett par av intervjuerna framkom att smågrupperna på varje enhet såg väldigt olika ut. Det handlade i de flesta fall om informella grupperingar (smågrupper) som inte fanns nedtecknade i organisationsmatris eller hölls självklara av ledning. Vissa grupper var så stora som 6-7 personer medan andra utgjordes av tre. En del arbetade dagligen tillsammans med liknande arbetsuppgifter medan andra smågrupper var organiserade utifrån någon annan gemensam nämnare.

"Men det känns ganska bra, samarbetet med konsulterna, hos oss i alla fall. Vi..det känns att vi har samma mål." [AA1]

Vidare framkom att några grupper bestod av endast konsulter, en annan grupp endast av anställda medan de flesta var blandade.

" [den lilla gruppen] som vi var inne på innan, det är bara konsulter. Den är uppbyggd bara med, vi har ingen intern kompetens där överhuvudtaget." [BC]

I samtliga intervjuer framkom att smågrupperna var där problemlösningen och interaktionen skedde dagligen. Ingen av deltagarna påtalade någon svårighet gällande samarbetet i sin lilla grupp.

"I första hand så tänker jag på min lilla arbetsgrupp och den tycker jag är jätteviktig, för man stöter alltid på problem och har man inte sin lilla arbetsgrupp eller någon som är insatt i det man pratar om så tror jag det tar mycket längre tid att lösa problem." [AK1]

4.2.2 Gemensam problemlösning

Gemensam problemlösning i vardagen upplevdes naturligt av såväl Alpha som Beta. Båda beskrev att det var högt till tak och att de gick och frågade varandra om olika problem vid behov. På Alpha betonade alla intervjudeltagare, oavsett roll, att kunskapsöverföring handlade om interaktion, att sitta bredvid och jobba ihop samt att lösa problem tillsammans.

”Det sker ju hela tiden, precis som ni två sitter och jobbar tillsammans så jobbar jag ju tillsammans med några andra då och då sker ju kunskapsöverföring men då jobbar man ju mer som ett grupparbete kanske man kan kalla det då /.../ problemlösning oftast, man kanske inte kan lösa det, då tar man hjälp.” [AA2]

Det framkom även att problemlösning mellan de informella smågrupperna samt mellan Alpha och Beta också var nödvändig. I Beta uttrycktes att problemlösning över gruppgränserna fungerade mycket bra. I Alpha däremot uttrycktes en längtan från flertalet att detta skulle ske oftare.

”ja, det är det absolut [öppet mellan grupperna]. Och det är det som är grejen också att saker som vi jobbar med nu kanske har påverkas av något som en annan i en annan grupp jobbade med för tio år sen, eller fem iallafall.” [BK1]

”/.../ så som vi jobbar idag upplever jag i alla fall, så är det öar [om samarbete mellan smågrupper], ganska åtskilda från varandra” [AA2]

4.2.3 Möten

Möten, såväl informella som formella, var ett frekvent återkommande samtalsämne under intervjuerna. De anställda och cheferna gick på formella möten i större utsträckning än konsulterna och de anställda menade att dessa möten var för många och ostukturerade. Vidare menade konsulterna att de inte missade något särskilt när de inte gick på dessa internmöten. Det framkom även att alla, såväl chefer, anställda som konsulter bokade egna möten vid behov, vilket ansågs både nyttigt och uppskattat.

”Ja, jag skulle nog säga att 80 procent av alla möten är meningslösa. Det är..det är fel människor eller framför allt för mycket människor, som inte har någonting att tillföra. Och det är för dåliga agendor. Ibland ingen agenda alls. Och.. sen ah alltså, folk kommer inte i tid, folk springer in och ut, folk sitter och tänker på vad de ska göra till helgen.” [AK3]

”Möten är jättebra. Om du har rätt personer som har, diskuterar rätt saker. Då är möten det absolut bästa du kan ha. Alltså personliga möten.” [AK3]

4.3 Arbetsverktyg och ansvarsfördelning

4.3.1 Dokumentation

Dokumentation var ytterligare ett ämne som lyftes i någon form hos de flesta av deltagarna. I Alpha var det betydligt vanligare att interaktion ansågs vara grundbulten för kunskapsöverföringen. Då vi tog upp frågan om vad kunskapsöverföring handlade om var chefen för Alpha den enda i gruppen som ansåg att dokumentation av rutiner var väsentlig. Däremot omnämndes det av flertalet som ett viktigt arbetsverktyg, inte minst när någon var frånvarande.

”Nej jag tänker nog främst på det muntliga [när det gäller vad som är kunskapsöverföring], sen tycker jag att själva dokumentationen också kan vara viktig men där... vet jag att det är lätt att säga att man ska dokumentera saker och det är väldigt lätt att dokumentera, sen är det svårt att hålla det uppdaterat /.../” [AK1]

”Du kan ju inte dokumentera hela verksamheten om någonting som förändras hela tiden och alla små detaljer för då skulle du ha en konsult som satt och läste dokumentation i ett halvår innan de ens kunde börja titta på nånting.” [AK1]

Deltagare från Beta menade i större utsträckning att dokumentation var det viktigaste för en fungerande kunskapsöverföring. Vidare menade någon deltagare att det gick att dokumentera allt.

”Dokumentera allt vad man gör, alla förändringar, nya grejer man gör.” [BA2]

”Alltså, allting går väl nästan [att dokumentera] . Alltså man kan ju inte dokumentera relationer givetvis men det är ju ingenting som man ska kunskapsöverföra heller” [BC]

Någon menade att dokumentation var nödvändig för organisationen på grund av att de inom IT arbetade med tekniska system. Det uttrycktes även att omsättningen av konsulter var högre än hos de anställda och att dokumentationen blev extra viktig vid såväl avslut som inlärningskedje.

”/.../det är för överlevnad också för företag för som sagt fasar man ut för mycket personer i kort tid och inte vi har dokumenterat vad vi gör så kan man inte jobba.” [BK2]

4.3.2 Ansvar

När frågan om vems ansvar det var att kunskapsöverföra berördes fick vi många olika svar. Vissa menade att det var alla individers ansvar. Någon påpekade dock att konsulterna hade minst ansvar eftersom de sålt in en tjänst. En anställd menade att det saknades ett ömsesidigt utbyte och att de anställda borde dela sin verksamhetskunskap medan konsulterna borde dela sin specialistkunskap. Vidare uttryckte en deltagare att den kunnige skulle vara ansvarig för kunskapsöverföringen.

”/.../ egentligen så tycker jag att det är ju den som sitter på kunskapen, för det är ju väldigt svårt, alltså, om man kommer som ny så har man ingen aning om vad man ska fråga om förrän man behöver, informationen /.../” [BK1]

Trots att det framkom stora olikheter i svaren på vem som var ansvarig för kunskapsöverföringen uttryckte ingen i Alpha att chefen var ansvarig utan alla tryckte på individens ansvar. I Beta lyftes däremot chefen och några menade att chefen behövde kontrollera och styra i större utsträckning än vad som skedde idag. Vidare framkom att det rådde viss osäkerhet kring vad som skiljde konsultrollen från rollen som anställd. I intervju med chefen på Alpha framkom att denne upplevde otydliga förväntningar på konsultens uppdrag.

”/.../ alla måste ju känna ett ansvar för att det du ska leverera fungerar så att säga och då måste man ju kunskapsöverföra eller ta hjälp av andra.” [AA2]

”/.../ asså det de säger är, ah de har väl delat in de tre rollerna på olika sätt, men för min del så är det ganska samma alltihop så jag är lite osäker på hur de syftar egentligen.” [BK1]

"/.../ jag tror man ska va mycket tydligare med konsultuppdrag, varför du kommer in, vad är det du förväntas göra, när börjar du, när slutar du och sen att man skickar hem dem efter det /.../" "/.../historiskt är det inte bra för vi har inte haft nån struktur kring det /" [AC]

4.4 Hinder

4.4.1 Tid

I samtliga intervjuer lyftes tid som försvårande faktor för kunskapsöverföringen. En av cheferna menade att det inte var önskvärt att lägga för mycket tid på kunskapsöverföringen eftersom det togs tid från ordinarie arbetsuppgifter, samtidigt som denne ändå menade att det kunde bli relevant med överföring när akut behov uppstått. Den andra chefen däremot menade att tidsbristen var ett stort problem för alla parter och att den framförallt berodde på bemanningsbrist och hög arbetsbörda. Såväl konsulter som anställda i båda grupperna framhöll tid som bristvara i dagsläget. Deltagarna påtalade även att tidsramen många gånger underskattats både vid införande av nya arbetsverktyg men även vid lärande som innefattat interaktion.

"Det är inget som gör det [hindrar dokumentationen idag], det är ju arbetsbelastningen i så fall." [BK2]

"Ibland är tiden för kort, liksom man tror liksom att det ska gå fort fort, det är inte som man stoppar kakan i ugnen, 30 min ut [in] 30 min nästa. Ibland kan det ta längre tid att komma saker in." [BA1]

Ett uttalande som stack ut något menade att man tog sig tid då syftet var tydligt.

"/.../ser man inte behovet då är det väldigt svårt att hitta tid/.../" [AA2]

5 Analys

Utifrån valda teorier analyseras nedan hur fallorganisationens kunskapsöverföring i dagsläget kan förstås och vilka möjliggörare och hinder som kan synliggöras. I ett första avsnitt behandlas konsulterna i fallorganisationen för förståelse av hur organiseringen av arbetskraft påverkar kunskapsöverföringen (Håkansson & Isidorsson 2012). Vidare belyses konsultens arbetsvardag och de relationer som blir allt viktigare eftersom fallorganisationen är ett kundföretag och därför inte ges möjlighet att entusiasmera genom lön, utbildning och befordran (Feldman et al. 1994).

I påföljande avsnitt analyseras hur interaktionen mellan konsulter och anställda sker idag. Det görs genom en analys av hur samarbeten och gruppammansättningar ser ut och huruvida dessa kan sägas utgöra Communities of Practice (CoP), i vilka kunskapsutbyte och kunskapsutveckling sker (Wenger 1998). I samma avsnitt behandlas även möten, vilka är en aktivitet som styrker förekomsten av CoP. Detta behandlas i syfte att förstå förekommande "engagement" bland medlemmarna i CoP (Wenger & Snyder 2000). Då även informationshantering är en betydande del i kunskapsöverföringen (Hayes 2011) analyseras sedan arbetsverktyg och ansvarsfördelning utifrån deltagarnas upplevelser.

Slutligen analyseras det mest påtagliga hindret i fallorganisationen. Martinez-Sánchez et al. (2008) menar att det krävs verksamhetskunskap för innovation och att det tar tid att tillskansa sig denna, vilket innebär att tid utgör ett hinder för kunskapsutveckling. Jonsson (2012) identifierar tid som ett av de vanligaste hindren för kunskapsöverföring i organisationer som nyttjar Knowledge Management (KM). Tid utgör således ett påtagligt hinder, såväl i teorin som i empirin vilket medför att det ges stort utrymme i analysavsnittet.

5.1 Rollfördelning

I vissa fall används konsulter som extra resurs av fallorganisationen. De ges då samma arbetsuppgifter som en anställd (linjekonsulter) samtidigt som organisationen behåller möjligheten att entlediga konsulten vid behov. Detta kan ses som ett uttryck för flexibilitet, men eftersom dessa konsulter inte ges förenklade arbetsuppgifter kan rollen inte anses utgöra perifer arbetskraft (Atkinson 1984). En konsult som gör samma arbetsuppgifter som en anställd är hårt knuten till verksamheten genom kunskap och relationer vilket gör dem svåra att göra sig av med (Håkansson & Isidorsson 2012; Olofsdotter & Augustsson 2008). Önskan om föränderlighet i form av möjlighet till snabbt entledigande av resursen som svar på en snabbt föränderlig arbetsmarknad (Allvin et al. 2006; Jonsson, 2007) blir således inte uppfylld eftersom konsulten blir en del av kärnan (Håkansson & Isidorsson 2012).

Specialistkonsulternas syfte är att agera extern experthjälp vid tidsbegränsade projekt i fallorganisationen, vilket gör att de förväntas prestera från dag ett, utan tid för insocialisering (Tsoukalas 2003). De förväntas efter avslutat uppdrag lämna organisationen, vilket idag inte sker i fallorganisationen eftersom det saknas rutiner för hantering av uppdragen. En konsekvens av att specialistkonsulterna ofta blir kvar i organisationen, på ständigt förnyade uppdrag, är att de tillskansar sig funktionsflexibilitet. Detta gör fallorganisationen beroende av konsulten, vilket i sin tur öppnar upp för ytterligare uppdrag och därmed en större trygghet för konsulten, i enlighet med vad Håkansson och Isidorsson (2012) identifierar som enbart kärna.

Att de anställda har leverantörskontakter, mer ansvar och mer frekvent kontakt med chefen än konsulterna är något som även Håkansson och Isidorsson (2012) såg i sin studie. Skillnaderna mellan de anställda och konsulternas arbetsuppgifter ger förståelse för att såväl

linjekonsulter som specialistkonsulter i stor utsträckning idag utgör funktionsflexibilitet snarare än numerisk flexibilitet (ibid.). De anställdas roll har kommit att innefatta stora delar administrativa arbetsuppgifter i fallorganisationen, vilket medför att de får mindre tid över till operativa arbetsuppgifter. Konsulterna ges tid till det operativa arbetet i större utsträckning än anställda och får genom detta fördjupad kunskap i arbetet, vilket de anställda inte hinner tillgodogöra sig. Flexibilitet hindras idag i fallorganisationen, eftersom det blir svårt att göra sig av med en del av kärnan i arbetskraften. För att det ska vara möjligt att entlediga konsulterna krävs att överföringen av kunskap i vardagen är fungerande, eftersom det är svårt att säkra konsultens kunskap i slutskedet av uppdraget (jmf Jonsson 2012).

Linjekonsulterna förväntas på sikt bli en del av arbetsgruppen eftersom de till stor del utför det operativa arbetet. Det innebär att en insocialisering sker (Tsoukalas 2003). För linjekonsulterna såväl som nyanställda finns det därför en poäng i att försöka underlätta insocialiseringsprocessen eftersom linjekonsulterna på så sätt snabbare kan känna engagemang för kundföretaget (Olofsdotter & Augustsson 2008). I likhet med nyanställda ska linjekonsulterna bli fullvärdiga medlemmar av CoP, vilket innebär att individen blir perifert deltagande till en början för att allt eftersom få kunskap i utbyte mot att bidra med sin egen (Wenger 1998; Harris et al. 2004).

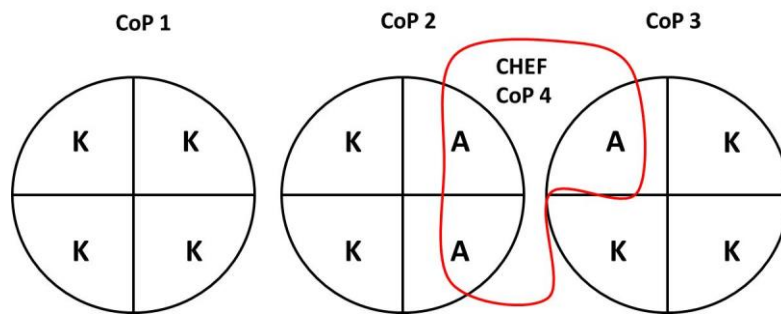
Tsoukalas (2003) menar att konsulter till en början distanserar sig och att en sakkunnig konsult är mindre villig att insocialiseras. När det gäller fallorganisationens användning av specialistkonsulter, kan denna distans vara en fördel eftersom det inte är nödvändigt att avsätta tid för insocialisering av en konsult som stannar under begränsad tid. När specialkonsulter används bör kunskapsöverföringen istället fokusera på riktlinjer för dokumentation, eftersom det möjliggör för organisationen att tillskansa sig kunskap för framtida bruk. Detta är i linje med Gherardi (2009) som talar om vikten av väsentliga arbetsverktyg för främjande av lärande. Ytterligare ett argument för varför insocialisering av specialistkonsulter inte är nödvändig är att CoP vanligen upprätthålls från ett par år till flera decennier (Kerno 2008). Denna tidsram gör att det inte är möjligt för specialistkonsulterna att hinna bli fullvärdiga medlemmar, eftersom deras uppdrag är av betydligt mer begränsad omfattning (jmf Wenger 1998). Inte heller finns tid från fallorganisationens sida för det engagemang som krävs för att åstadkomma fullvärdigt medlemskap i CoP (jmf Wenger 2000; Kerno 2008).

Trots att det som konsult finns svårigheter att insocialiseras på arbetsplatsen (Tsoukalas 2003) uppnår flera av fallorganisationens konsulter idag fullvärdigt medlemskap. Detta oavsett om de är specialister eller linjekonsulter, eftersom många av dem stannar länge. I och med insocialiseringen får individen tid för interaktion vilket enligt Kerno och Mace (2010) bidrar till lärandet. Den långa tiden i fallorganisationen gör även att konsulten hinner få den verksamhetskunskap som enligt Martinez-Sánchez et al. (2008) krävs för att innovation och utveckling av kunskap ska ske. När en konsult med denna förståelse och erfarenhet slutar blir förlusten stor och organisationen sårbar (jmf Tsoukalas 2003).

5.2 Interaktion

Samarbeten i fallorganisationen sker vardagligen i mindre grupper, såväl formella som informella. Dessa grupper har olika storlek och fokus. Det är i sig inte något hinder för att Communities of Practice (CoP) ska uppstå, utan stämmer väl överens med hur CoP kan vara uppbyggda (Kerno 2008). Många av fallorganisationens samarbeten utgör CoP eftersom de är formade runt en funktion/applikation vilket kan likställas med det Kerno (2008) och Wenger (1998) benämner som gemensamt mål eller ansvar. För att underlätta läsarens förståelse för de

synliggjorda smågrupperna, vilka kan likställas med CoP, följer här en bild av beskrivande exempel, se figur 1.



Figur 1: CoP1 utgörs av ett antal konsulter som är tätt kopplade till en funktion eller applikation och samarbetar för ett gemensamt mål. I CoP2 och 3 finns en blandning av konsulter och anställda som är kopplade till en funktion eller applikation och samarbetar för ett gemensamt mål. CoP4 är strukturerat runt en gemensam roll och medlemmarna består av endast anställda. Medlemmarna i CoP4 träffas på formella möten tillsammans med gruppchefen, så som exempelvis APT och utbildningar.

Deltagarna i studien styrkte att det var i dessa smågrupper de kände störst samhörighet och hade närmast relationer, likt det som beskrivs uppstå vid fullvärdigt medlemskap (Wenger 1998). Konsulterna har således inte setts utgöra hinder för uppkomst av eller medlemskap i CoP. Detta styrks också genom Kerno (2008) som menar att CoP kan skapas och bibehållas tack vare en gemensam roll och samhörighet så som i fallet CoP4, men att det även går att forma CoP kring gemensamma mål eller ansvar för en produkt, som i CoP1, 2 och 3.

Enligt Wenger (2000) är möten ett exempel på en CoP-aktivitet, när fullvärdiga medlemmar interagerar med varandra. Detta gör att såväl informella som formella möten kan ses som en del i det Wenger och Snyder (2000) beskriver som ”engagement”, det vill säga meningsfull tillhörighet. Att konsulterna inte deltar i formella möten är således inte synonymt med avsaknad av CoP. Däremot resulterar konsulternas frånvaro på formella möten i att de CoP som formas till följd av dessa aktiviteter endast inkluderar anställda och chef (CoP4).

Av empirin framgår även att gemensam problemlösning, vilket är ytterligare exempel på ”engagement”, sker i olika stor utsträckning i fallorganisationen. Wenger och Snyder (2000) belyser gemensam problemlösning och samarbete som viktiga aktiviteter för ett välfungerande CoP. ”Engagement” i fallorganisationen sker bland annat genom de informella möten som setts förekomma som resultat av att både konsulter och anställda tar sig tid att boka in dessa vid behov av problemlösning. Möten som bokas på eget initiativ är ett viktigt forum där kunskapsöverföring sker samt där interaktion och samarbete främjas. Enligt Kerno och Mace (2010) är en förutsättning för lärande att relationerna mellan individerna upprätthålls. Detta verkar fungera inom smågrupperna hos både Alpha och Beta samt mellan smågrupperna i Beta. Deltagare i Alpha framhåller interaktionen som central för kunskapsöverföring, vilket styrks av Wenger (1998) och Gherardi (2009). Detta tyder på ett processperspektiv på kunskap (Gherardi 2009). Trots detta fungerar samarbetet mellan smågrupperna i Alpha inte optimalt, vilket påvisas av deltagare som ger uttryck för att smågrupperna är att betrakta som ”öar”. Sannolikt saknas där gemensamt engagemang stort nog för upprätthållande av samarbete över gruppgränserna (Lave & Wenger 1991). Då andelen konsulter är stor i båda grupperna kan problematiken i Alpha inte härledas till konsulterna.

Gruppsammansättningen i smågrupperna med enbart konsulter (CoP1) är den mest problematiska. Då det saknas anställda i dessa CoP förekommer aktiviteter och information

som konsulterna i de aktuella grupperna inte får tillgång till på grund av sin roll (jmf Wenger & Snyder 2000; Kerno 2008). På samma sätt kan inte fallorganisationen få tillgång till de vardagliga aktiviteterna inom CoP med enbart konsulter, då aktiviteterna kretsar kring en specifik funktion/applikation (Kerno 2008). Alltså finns en dubbel problematik i dessa grupper. För att organisationen ska kunna få del av den kunskap som överförs och utvecklas i CoP1 (se figur 1) krävs alltså anställda i respektive grupp som kan fånga upp kunskapen till organisationen, vilket är i likhet med det Mohamed et al. (2007) skriver. Detta styrks även av Altuzarra och Serrano (2010) som menar att heterogena grupper med både konsulter och anställda är det bästa för innovationen.

5.3 Arbetsverktyg och ansvarsfördelning

Deltagare i Alpha lyfter dokumentation men kopplar inte samman detta arbetsverktyg med kunskapsöverföring. Detta visar på bristande förståelse för dokumentationens betydelse för kunskapsöverföringen (jmf Gherardi 2009). I uttalanden från deltagare i Beta påvisas istället många likheter med det Hayes (2011) beskriver som första generationen Knowledge Management vars fokus ligger på teknologi och dokument som överförbara objekt. Det faktum att deltagarna från Beta menar att allt går att dokumentera kan ges samma kritik som första generationens Knowledge Management (KM) har fått, nämligen att synsättet har ett smalt fokus då det inte tar hänsyn till individerna och kontexten (Jonsson 2012). Då båda gruppernas resonemang om kunskapsöverföringsaktiviteter slås samman kan uppmärksammas att aktiviteter som inkluderar såväl interaktion som arbetsverktyg är förekommande i fallorganisationen (jmf Gherardi 2009). Precis som Mishra och Bhaskar (2011) påtalar i sin studie kan dokumentation i webbplattformar och dylikt utgöra möjliggörare för kunskapsöverföring. Med utgångspunkt i andra generationens KM och KiP kan dock sägas att dokumentation tillsammans med interaktion bör ges balanserat utrymme i såväl Alpha som Beta och komplettera varandra för att önskad kunskapsöverföring i vardagen skall ske (Alavi & Denford 2011; Jonsson 2012).

När det kommer till ansvarsfördelning ser några deltagare i Beta chefen som ansvarig för kontroll och styrning av kunskapsöverföringsaktiviteterna, vilket tyder på att de har ett objektperspektiv där kunskapen kan styras i linje med första generationen KM (Hayes 2011). Detta till skillnad från Alpha som istället betonar det individuella ansvaret för kunskapsöverföringen och helt lämnar chefen utanför, vilket är ett uttryck för det nya arbetslivet (Allvin et al. 2006).

Jonsson (2012) menar att för att organisationen ska bli både effektiv och innovativ avseende kunskapsöverföringen krävs ett tydliggörande av "*vem som förväntas göra vad, när och var*" (Jonsson 2012 s.217). Vi kan se att det finns varierande uppfattningar om vem som förväntas ansvara för kunskapsöverföringen bland de olika deltagarna. De varierande uppfattningarna om ansvarsfrågan kan ses som en konsekvens av att organisationen inte tycks ha en uttalad gemensam syn på kunskap och kunskapsöverföring (ibid.). En splittrad syn skapar sämre förutsättningar för en medveten, strategisk kunskapsöverföring för organisationen (ibid.). Synen på kunskap i fallorganisationen är främst kopplad till grupper och individer, inte konsulter respektive anställda. Detta är i sig något positivt för organisationen eftersom det tyder på att splittringen inte beror på användningen av konsulter. Konsulterna utgör alltså inte i sig ett hinder för en gemensam syn på kunskapsöverföring. Det är därför rimligt att anta att organisationen genom att arbeta med frågorna hur, vad, vem och varför skulle kunna förbättra kunskapsöverföringen även vid fortsatt användning av konsulter (jmf Jonsson 2012).

Det saknas idag ramar för hur kunskapsöverföring i form av exempelvis introduktion ska gå till. Det framkommer även att organisationen inte ställer tydliga krav på konsulterna att dokumentation skall vara en del av deras uppdrag. Utifrån dessa aspekter är det tydligt att bristande rutiner är en problematik som fallorganisationen brottas med. Avsaknaden av rutiner gör i sin tur att konsulterna, vilka i fallorganisationen står för större delen av personalomsättningen, får svårt att leverera från start (jmf Tsoukalas 2003) eftersom de inte vet vad som förväntas av dem. Chefens uttryck för fallorganisationens bristande rutiner vid konsulthantering bidrar med förståelse för varför specialistkonsulterna idag stannar längre än planerat. Tydligare struktur och rutiner skulle alltså kunna underlätta för specialisterna att utgöra sakkunniga, i enlighet med det ursprungliga syftet (internt material).

5.4 Hinder

Cheferna för Alpha och Beta har olika uppfattning om tid och dess koppling till kunskapsöverföring. Om organisationen hade haft en hierarkisk struktur skulle detta kunnat medföra negativ påverkan på befintliga grupper och Communities of Practice (CoP) (Kerno & Mace 2010). Någon hierarki har dock inte kunnat urskiljas under tiden i fallorganisationen. Snarare har en platt struktur och ett öppet klimat uppmärksamats, vilket enligt Kerno och Mace (2010); Wenger (1998) främjar uppkomsten av och kunskapsstillväxten i CoP. Ett samband mellan chefernas åsikter och deras respektive gruppmedlemmars åsikter om kunskapsöverföring kan därmed inte påvisas.

Utifrån nuläget i fallorganisationen kan vi förstå att det ofta krävs mer tid än den som avsätts, för interaktion och överföring av kunskap. Då Kerno och Mace (2010) menar att tid för interaktion stärker och upprätthåller CoP kan tidsbristen i fallorganisationen ha en direkt, negativ påverkan på CoP och därmed kunskapsöverföringen. I likhet med Gherardi (2009), Jonsson (2012) och Alavi och Denford (2011) menar vi att dokumentation såväl som interaktion är väsentliga för önskvärd kunskapsöverföring och lärande i organisationen. Empirin styrker även att organisationen idag riskerar att gå miste om stora delar av kunskapsöverföringen, eftersom tid för dokumentation inte prioriteras. Detta då insocialisering av linjekonsulter tar tid likväl som producerande, inläsning och uppdatering av dokumentation för specialistkonsulter. Det faktum att tidsbristen utgör ett hinder för kunskapsöverföring kan i sin tur innebära att organisationen blir mer beroende av konsulterna som idag till största del bedriver det operativa arbetet. För att förhindra ett starkt konsultberoende bör det frigöras tid för de anställda att ta del av detta arbete, i större utsträckning än vad som sker idag (jmf Håkansson & Isidorsson 2012). Genom att frigöra tid för interaktiva aktiviteter i vardagen stärks den kollektiva kunskapen likväl som individens kunskapsutveckling, vilket lägger grunden för personalutvecklingen i verksamheten (Chang et al 2009). Andra organisatoriska vinster som kan uppnås när individer känner tillhörighet och engagemang är att de agerar ambassadörer för organisationen vilket genererar större kontaktnät och bättre rekryteringsunderlag (ibid.). Dessa områden tar normalt mycket tid i anspråk att åstadkomma resultat inom. Genom att ge tid och utrymme i fallorganisationen för kunskapsöverföring kan de alltså vinna tid från andra områden, vilket kan vara värdefullt för att åstadkomma lärande och konkurrens.

Den deltagare som påpekar att det finns möjlighet att ta sig tid om man förstår syftet med kunskapsöverföringen, belyser det som även Jonsson (2012) lyfter, nämligen att det krävs förståelse för varför överföring ska ske, eftersom detta gör det möjligt att urskilja vad som ska överföras och hur. Det kan således problematiseras huruvida tiden utgör ett hinder på grund av strukturella eller individuella begränsningar. Å ena sidan påvisar empirin att endast en av deltagarna ger uttryck för att själv ha möjlighet att ta sig tid, det vill säga att tid finns. Å andra

sidan lyfts det individuella ansvaret för att kunskapsöverföringen sker av flera deltagare, ett argument som talar för att problemet är av individuell karaktär. Vi vidmakthåller dock att det är kontexten och strukturen som i det här fallet utgör en begränsning för kunskapsöverföringen eftersom såväl chefer, anställda som konsulter lyfter arbetsbördan, vilket påvisar att de på grund av rådande arbetsförhållanden inte ges möjlighet till kunskapsöverföring. Ytterligare en fråga kopplat till resonemanget om tid är betydelsen av vad det egentligen innebär att ”ta sig tid”. Det är rimligt att anta att det finns flertalet aspekter som spelar roll för individens handlingsutrymme, exempelvis engagemang, drivkraft och motivation. Det faktum att föreliggande studie belyser de strukturella aspekterna med dess utmaningar och möjligheter är inte att likställa med att det skulle saknas individuella aspekter som påverkar organisationens kunskapsöverföring i dagsläget.

6 Avslutande diskussion

I följande avsnitt diskuteras de resultat som framkommit i studien med utgångspunkt i frågeställningarna, vilka berör överföring av kunskap mellan anställda och konsulter i det dagliga arbetet och möjliggörande respektive hinder för detta.

Fallorganisationen organiserar idag personalstyrkan i enlighet med det Håkansson och Isidorsson (2012) benämner som enbart kärna. Det innebär att anställdas arbetsuppgifter är av mer administrativ karaktär medan konsulterna sköter det operativa arbetet. Organiseringen av personal gör att konsulterna står för fallorganisationens funktionsflexibilitet vilket gör organisationen konsultberoende (ibid.). Tack vare det nära samarbetet mellan anställda och insocialiserade konsulter fungerar interaktionen bra (jmf Tsoukalas 2003, Wenger 1998). Interaktionen är att betrakta som en styrka i kunskapsöverföringen som möjliggörs av den platta strukturen och det öppna klimatet som finns i fallorganisationen (Kerno & Mace 2010). Nackdelen är att dokumentationen ofta glöms bort eller nedprioriteras eftersom organisationen till stor del förlitar sig på den muntliga kommunikationen mellan medarbetarna. Såväl interaktion som dokumentation kräver tid (Kerno & Mace 2010; Jonsson 2012) vilken idag inte avsätts i tillräckligt stor utsträckning, bland annat på grund av att formella möten kräver stor del av de anställdas tid, samt att samtliga medarbetare upplever hög arbetsbörda.

Interaktionen är dock inte tillräcklig för att åstadkomma den kunskapsöverföring organisationen eftersträvar, eftersom de använder sig av konsulter. Konsekvensen av att förlita sig på muntlig kommunikation blir att det finns risk för organisatorisk glömska när konsulterna lämnar (Tsoukalas 2003). Det hade delvis kunnat undvikas genom dokumentation (ibid.). Fördelen med den nuvarande betoningen på interaktion är att eftersom konsulterna är en del av kärnan blir de fullvärdiga medlemmar i Communities of Practice (CoP) (Wenger 1998). Detta innebär att de får kunskap om verksamhetens specifika behov och genom detta kan bidra till kunnandet och kunskapsutvecklingen (jmf Håkansson & Isidorsson 2012; Martinez-Sánchez et al. 2008). För att kunnandet ska komma organisationen till nytta och bidra till den kollektiva kunskapen krävs dock att konsulterna interagerar med rätt personer, det vill säga anställda (Mohamed et al. 2007). De CoP vars medlemmar endast består av konsulter (CoP1, se figur 1) utgör ett hinder för detta. I enlighet med det Kerno (2008) lyfter om roll respektive uppgifter och mål som gemensam nämnare, blir även CoP i organisationen som inkluderar endast en anställd ett hinder. Det beror på att den anställda i dessa fall inte har samma arbetsuppgifter som konsulten, vilket bidrar till att rollen skiljer sig åt till den grad att samhörighet och grupptillhörighet försvagas. I likhet med vad Altuzarra och Serrano (2010) skriver blir konsulterna alltså, när de utgör en för stor del av arbetsstyrkan, snarare ett hinder för innovation och utveckling, istället för en möjliggörare.

CoP som är uppbyggda runt ett gemensamt mål eller uppgift i verksamheten (CoP 1,2,3 se figur 1) är de som i studien setts ha tätast interaktion, oavsett sammansättning av konsulter och anställda. Befintliga CoP i organisationen hade kunnat vara ypperliga ur kunskapsöverföringssynpunkt eftersom de bidrar till att det kontinuerliga lärandet främjas (Wenger 1998, Kerno & Mace 2010). Detta blir dock inte fallet eftersom hänsyn inte tas till att konsulterna är just konsulter och inte en intern resurs. Användandet av konsulter bygger på organisationens önskan om flexibilitet men hindras av organiseringen av personal som enbart kärna (Håkansson & Isidorsson 2012). Organisationen använder idag både linjekonsulter och specialistkonsulter med olika syften men med samma utfall, det vill säga att de stannar länge. Avsaknad av tydliga rutiner och ramar för hur linje-, respektive specialistkonsulter ska användas är även något som försvårar kunskapsöverföringen. Bristen på rutiner visar på en

omedvetenhet hos organisationen avseende hur flexibilitetsstrategier och kunskapsöverföring lämpligast kan nyttjas i fallorganisationen.

Ytterligare ett hinder för kunskapsöverföring är skillnaderna i synen på kunskap eftersom skillnaderna skapar osäkerhet kring vem, vad, hur eller varför kunskapen ska överföras (Jonsson 2012). Grupp Alpha som gett uttryck för att samarbetsklimatet mellan smågrupperna inte är optimalt är också den grupp som starkast betonat interaktion som källa till kunskapsöverföring. Beta, vars samarbetsklimat till synes är mycket bra, ger istället starkast uttryck för dokumentation som det främsta verktyget för kunskapsöverföring. Den uppmärksamme läsaren skulle kunna likställa dessa uttalanden med process respektive objektperspektiv. Skillnaderna kan även tolkas som att grupperna betonar det de saknar snarare än ger uttryck för olika syn på kunskap. Då dessa skillnader på gruppnivå inte kunnat härledas till konsulternas förekomst spelar de mindre roll för vår studie. För att förstå dessa skillnader kan studier om ledarskapet och gruppernas särskilda förutsättningar för att bedriva förändringsarbete bli relevanta, något vi lämnar till fortsatt forskning. Skillnaderna mellan grupperna påvisar dock att synen på kunskap idag inte är gemensam vilket är ett värdefullt bidrag till föreliggande studie.

7 Slutsatser

Syftet med studien var att bidra till förståelsen för hur organisationer kan främja överföring och utveckling av kunskap mellan anställda och konsulter, genom att studera individers förståelse av kunskapsöverföring i vardagen i en kunskapsintensiv offentlig verksamhet. Genom studien fann vi att en organisations främjande av Communities of Practice (CoP), lärande och utveckling inte enbart kan ske genom platt struktur, klimat och tid, vilket är de aspekter som lyfts av Kerno och Mace (2010). När organisationer använder konsulter måste anställda med samma roll och arbetsuppgifter, det vill säga operativt fokus, finnas i varje CoP. Detta för att organisationer skall kunna tillgodogöra sig den kunskap som delas i samtliga CoP. Vidare fann vi att hanteringen av konsultrollen inte kan generaliseras utan att olika konsulter kräver olika form av strategier beroende på dess syfte och uppdrag. Detta innebär att sociala relationer inte alltid är lika viktiga för alla konsulter, varför Olofsdotter & Augustsson (2008) forskning om sociala relationer som det viktigaste incitamentet hos konsulter möjligen bör utvecklas. Vid långvariga konsultuppdrag blir sociala relationer mycket viktigt men då insocialisering tar tid menar vi att konsulter på korta uppdrag nödvändigtvis inte behöver genomgå denna process. En konsult som tas in för ett kortare uppdrag i syfte att utgöra sakkunnig på ett område och bidra med kunskap som inte finns internt, är enligt Tsoukalas (2003) mer reserverad att till en början blanda sig i den sociala gemenskapen. Vi menar därför att kundorganisationer i detta fall kan flytta fokus från interaktion till dokumentation och på så vis spara värdefull tid, vilket medför att konsulten ges utrymme att fokusera på prestationer snarare än relationer. Genom att insocialisering i dessa fall aldrig genomförs riskerar kundorganisationerna heller inte att bli beroende, eftersom konsulterna då inte utgör en del av ordinarie personalstyrka.

Studien bidrar till forskningen om flexibilitetsstrategier genom att lyfta in lärandeteori och problematisera hur dessa forskningsfält kan kombineras i syfte att uppnå konkurrenskraft för kunskapsintensiva organisationer. Då fallorganisationens konsulter blivit en del av kärnverksamheten har kunskapsöverföring genom interaktion underlättats, men det finns många organisationer där konsulterna endast utgör en del av periferin. Det är således önskvärt med ytterligare studier på området konsulter och kunskapsöverföring med fallorganisationer vars konsulter utgör perifer personalstyrka och numerisk flexibilitet (Atkinson 1984; Håkansson & Isidorsson 2012). Detta då motsättningen mellan flexibilitet och kunskapsöverföring innehåller fler aspekter än vad denna studie berört. En av dessa är hur konsulter lämpligast bör inskolas i en kunskapsintensiv verksamhet.

Ur personalvetenskaplig infallsvinkel bidrar studien med förståelse för hur personalvetare kan bli en del i utformandet av en gemensam kunskapssyn. Vidare kan personalvetare bli delaktiga i att forma strategier för konsulthantering och kunskapsöverföring. I detta arbete är det viktigt att belysa frågan om hur konsulter kan användas utan att organisationen behöver göra sig beroende av dem samtidigt som god kunskapsöverföring uppnås.

7.1 Praktiska implikationer

Till de organisationer som använder liknande flexibla lösningar i kombination med önskan om lärande och god kunskapsöverföring vill vi utifrån föreliggande studie ge följande råd:

- En medveten strategi och en gemensam syn på kunskapsöverföring minskar risken för otydlighet avseende ansvar och roller, vilket blir extra viktigt vid användning av konsulter. Med en medveten strategi blir det enklare för konsulterna att snabbt leverera på sitt uppdrag eftersom det finns tydliga mål och riktlinjer för arbete och ansvarsfördelning.
- Kunskapsöverföring mellan konsulter och anställda behöver se olika ut beroende på konsultens uppdrag och roll. Då konsulten är inne för ett kort, specifikt uppdrag blir dokumentation mycket viktig. I de fall konsulter används för löpande arbetsuppgifter bör dock insocialiseringsprocessen och interaktionen främjas. Oavsett konsultens roll är både interaktion och dokumentation viktiga, men i olika grad.
- Det är viktigt att, i varje smågrupp som innehåller konsulter, ha någon anställd med samma roll och arbetsinnehåll att överföra kunskapen till. När det saknas en anställd med de förutsättningarna går såväl konsulterna i gruppen som organisationen miste om värdefull kunskap.
- En förutsättning för att åstadkomma konkurrenskraft genom lärande såväl som flexibilitet är att organisationer avsätter tid för kunskapsöverföring. Då kunskapsöverföring prioriteras, lär organisationerna kontinuerligt och tar vara på konsulternas kunskap, vilket minskar sårbarheten och behovet av att behålla konsulterna längre än planerat.

Litteraturförteckning

- Allavi, M. & Denford, J.S. (2011). Knowledge Management: process, practice and web 2.0. i Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. United Kingdom. John Wiley and Sons. ss 114-133.
- Allvin, M.; Aronsson, G.; Hagström, T.; Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö. Liber.
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö. Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2.uppl., Lund. Studentlitteratur.
- Altuzarra, A. & Serrano, F. (2010) Firms' innovation activity and numerical flexibility. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), ss. 327-339.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), ss. 115-125.
- Atkinson, J. (1984) 'Manpower strategies for flexible organizations', *Personnel Management*. 8, ss. 28-31.
- Banai, M. & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32(8), ss.886 – 900.
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö. Liber.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2004). External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), ss. 148 - 182.
- Chang, J.; Chang, W.; & Jacobs, R. (2009). Relationship between participation in communities of practice and organizational socialization in the early careers of South Korean IT employees. *Human Resource Development International*, 12, ss. 407-427.
- Dyer jr, G. W. & Wilkins A. L. Better Stories Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A rejoinder to Eisenhardt. *The academy of management review*, 16 (3), ss. 613-619.
- Easterby-Smith, M.; Crossan, M. & Nicolini, D. (2011) Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), ss.783-796.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2011). The evolving field of organizational learning and Knowledge Management. i Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (red.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. United Kingdom. John Wiley and Sons.
- Engstrand, Å-K. (2007). Flexibility's new clothes: A historical perspective on the public discussion in Sweden. i Furåker, B.; Håkansson, K.; & Karlsson, J. Ch. (red.). *Flexibility and stability in working life*. Houndmills, Basingstoke. Palgrave Macmillan.

- Feldman, D.C.; Doeringhaus, H.I. & Turnley, W.H. (1994). Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge. *Organizational Dynamics*, 23, ss. 46-63.
- Furåker, B.; Håkansson, K. & Karlsson, J. Ch. (2007) Reclaiming the Concept of Flexibility i Furåker, B.; Håkansson, K. & Karlsson, J. Ch. (red.). *Flexibility and stability in working life*. Houndmills, Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- Gherardi, S. (2009). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16 (5), ss. 352-359.
- Harris, R.; Simons, M. & Carden, P. (2004). Peripheral journeys - learning and acceptance of probationary constables. *Journal of workplace learning*, 16 (4), ss. 205-218.
- Hayes, N. (2011). Information technology and the possibilities for knowledge sharing I Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (red.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. United Kingdom. John Wiley and Sons.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2007). Flexibility, stability and agency work: a comparison of the use of agency work in Sweden and the UK. i Furåker, B.; Håkansson, K. & Karlsson, J. Ch. (red.). *Flexibility and stability in working life*. Houndmills, Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- Håkansson, K. Isidorsson, T. (2012). Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers. *Organization Studies*, 33 (4), ss. 487-505.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge Management*. Malmö Liber.
- Jonsson, D. (2007). Flexibility, stability and related concepts. i Furåker, B.; Håkansson, K. & Karlsson, J. Ch. (red.). *Flexibility and stability in working life*. Houndmills, Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- Kerno jr, S. J. (2008). Limitations of Communities of Practice - a consideration of unresolved issues and difficulties in the approach. *Journal of leadership and organizational studies*, 15 (1) ss. 69-78.
- Kerno jr, S. J. & Mace, S. L. (2010). Communities of Practice: Beyond teams. *Advances in developing Human Resources*, 12(1), ss. 78-92.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York. Cambridge University Press.
- Løwendahl, B.R.; Revang, Ö. & Fosstenløyken, S.M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, 54 (4), ss. 911-931.
- Martínez-Sánchez, A.; José Vela-Jiménez, M.; Pérez-Pérez, M.; de-Luis-Carnicer, P. (2008). Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation. *Personnel Review*, 37 (6), ss.647 – 665.

- Mishra, B. & Bhaskar, A. U. (2011). Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), ss.344-359.
- Mohamed, S.; Coles, R.; Mynors, D.; Chan, P.; Grantham, A. & Walsh, K. (2007). Understanding one aspect of the knowledge leakage concept among SMEs: people. *International Journal of Electronic Business*, 5(2), ss. 204-220.
- Olofsdotter, G. & Augustsson, G. (2008). Uthyrda konsulter från bemanningsföretag: främling eller outsider. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 4, ss. 11-25.
- Olofsdotter, G. (2008). *Flexibilitetens främlingar - om anställda i bemanningsföretag*. Dis., Mid Sweden University. Sundsvall. Sweden. Department of Social Sciences.
- Senge, P.M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London. Century Business.
- Su, N.M.; Wilensky, H.N.; Redmiles, D.F. (2012). Doing Business with Theory: Communities of Practice in Knowledge Management. *Computer Supported Cooperative Work* 21, ss.111–162.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund. Studentlitteratur.
- Tsoukalas, I. (2003). *Flexibel arbetsmarknad i fokus: en studie av nya anställningsförhållanden*. (SCORE rapportserie, 2003:9) Stockholm: Stockholms Universitet.
- Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2014-05-08]
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. New York.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), ss. 225 – 246.
- Wenger, E. C.; & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78, ss. 139-145.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ Forskning i Praktiken*. Lund. Studentlitteratur.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4. Uppl. London. SAGE.
- Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning - från start till mål*, Lund. Studentlitteratur.
- Örtenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model. *The learning organization*, 11(2), ss.129-144.

Appendix

Appendix 1, Deltagare i studien

Alpha	Intervju nummer	Roll	Tid i organisationen
AK1	4	Konsult	5 år
AK2	6	Konsult	18 år
AK3	10	Konsult	5 år
AA1	7	Anställd	6 år
AA2	8	Anställd	7 år
AC	9	Anställd Chef	1,5 år
Beta			
BK1	1	Konsult	2 år
BK2	2	Konsult	2,5 år
BA1	3	Anställd	8 år
BA2	5	Anställd	18 år
BC	11	Anställd Chef	6 år

Bilagor

Bilaga 1, Information till intervjudeltagare

Hej!

Vi är två studenter från Göteborgs Universitet som har fått möjlighet att skriva vår kandidatuppsats i samarbete med organisation X. I vår studie undersöker vi hur kunskapsöverföringen sker i en blandad grupp med konsulter och anställda. För att på bästa sätt studera detta är vi intresserade av dina personliga reflektioner och uppfattningar kopplat till ämnet kunskapsöverföring.

Nedan har vi sammanställt ett antal korta punkter som behandlar villkoren för intervjutillfället och deltagandet i studien:

- Ca 10 intervjuer genomförs till grund för analys
- Frivilligt deltagande
- Möjlighet att avbryta eller i efterhand korrigera
- Konfidentiellt
- Anonymt
- Inspelning vid godkännande
- Samtalsbaserad intervju

Inledningsvis kommer vi under intervjun att kort behandla din yrkesbakgrund och hur du hamnade på organisation X. Därefter kommer fokus att ligga på kunskapsöverföringen och de uttryck som finns kopplat till det. Aspekter så som gruppens betydelse och ansvarsfrågan kommer också att beröras.

Vid frågor och funderingar eller eventuella tillägg/kompletteringar är ni välkomna att höra av er. Vi kommer att finnas tillhands i byggnaden fram till vecka 17 och är därefter anträffbara via mail eller telefon fram till rapporten presenteras i början av juni.

Tack för ditt deltagande!

Bilaga 2, Semistrukturerad intervjuguide

Vi är två studenter som läser sista terminen på Personalvetarprogrammet här vid Göteborgs Universitet. Vi skriver just nu på vår kandidatuppsats och har i samband med detta kommit i kontakt med organisation X. I vår studie undersöker vi hur kunskapsöverföringen sker i en blandad grupp med konsulter och anställda. För att på bästa sätt studera detta är vi intresserade av dina personliga reflektioner och uppfattningar kopplat till ämnet kunskapsöverföring.

Efter att vi genomfört ett antal intervjuer kommer vi sammanställa dessa och göra en analys som presenteras i rapporten. Samtliga deltagare i studien kommer att vara anonyma. Studien är helt frivillig. Du kan när som helst välja att avbryta om du känner dig obekvämt och du har även möjlighet välja att ta bort uttalanden om det är något som inte känns bra. Alla uppgifter som kommer fram under studiens gång kommer att behandlas konfidentiellt. Alla uppgifter och allt material vi samlar in under vår tid här kommer endast att användas i forskningssyfte. Vi kommer alltså inte att använda det i några andra sammanhang än för vår rapport.

Avstämning: Känns det okej? Är det något du funderar över såhär långt?

Är det okej med dig om vi spelar in vårt samtal så vi har möjlighet att transkribera det efteråt. Det är en del av de krav som universitetet ställer på oss och kommer även att underlätta vårt analysarbete väsentligt.

Till att börja med behöver vi få lite kort bakgrund om dig, därefter kommer vi att samtala om några ämnesområden vi valt ut och som har relevans för undersökningen. Vi kommer även att ställa följdfrågor när vi känner att det behövs eller då vi vill utveckla resonemanget ytterligare. Känn dig fri att ställa egna frågor under intervjuens gång och att ta tid att fundera.

BAKGRUND

- Utbildning
- Tidigare yrkesroller
- Konsulten: varför konsult
- Tid på nuvarande arbetsplats
- Arbetets uppgifter/innehåll.
- Mest tilltalande med arbetet

KUNSKAPSÖVERFÖRING

- Vad är kunskapsöverföring för dig?
- Förekomst
- Exempel på situationer
- Inblandade
- Ansvar

GRUPP

- Vad innebär det för dig att vara en del av en arbetsgrupp?
- vara ledare över en grupp om chef
- Förekommande samarbeten
- Gemensamma nämnare mellan konsulter och anställda
- Skillnader mellan konsulter och anställda
- Önsketänkande - drömscenariot avseende kunskapsöverföring