



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Kunnig för uppdraget?

**En studie av kunskapsöverföring åt tillfälliga bemaningskonsulter**

## **Knowledgeable for the task?**

**A study of knowledge transfer to temporary staffing**

**MARTIN ANDERSSON  
ANDREAS TRUEDSSON**

**Masteruppsats i informatik**

**Rapport nr. 2014:084  
ISSN: 1651-4769**

## Förord

Detta arbete är kulmen av fem års studier vid svenska universitet och högskolor. Vårt gemensamma intresse för kollaboration och lärande har lett oss in på ämnet kunskapsöverföring. Tidigare erfarenheter av att arbeta i bemanningsföretag och därigenom ha upplevt processen från insidan gjorde det intressant att undersöka hur dessa, ofta kontroversiella företag hanterar introduktionen och upplärandet av nya, ofta tillfälliga, medarbetare.

Vi vill rikta ett stort tack till alla de företag, företagsledare, bemanningskonsulter, bemanningspersonal och deras fasta medarbetare som ställt upp och offrat sin tid för att delta i våra intervjuer.

Ett särskilt tack vill vi rikta till vår handledare Håkan Enquist som fungerat som stödperson åt oss och som ofta varit den som sett arbetet ur den mest positiva synvinkeln. Vi hoppas att vi kommer vara lika nöjda med resultatet av den här terminen som du verkar ha varit.

Vi vill även rikta ett tack åt alla som på något sätt stöttat vårt arbete med detta projekt, från dem som korrekturläst våra texter till dem som fått oss att tillfälligt lägga arbetet åt sidan för att slappna av när pressen verkat för stor.

Tack!

## Sammanfattning

I dagens samhälle kan det vara svårt för ungdomar att hitta ett första arbete, en lösning på detta kan vara att via bemanningsföretag få sina första erfarenheter av arbetsmarknaden. Som uthyrd arbetskraft kan individer tvingas byta arbetsplats ofta vilket ställer krav på både företagets processer för introduktion och personens kapacitet att snabbt kunna lära sig en ny arbetsroll. Knowledge management och kunskapsöverföring är viktiga aspekter i de flesta organisationer men hur tar sig företaget kunskapsöverföring vid tillfällig bemanning? Undersökningen syftar till att kartlägga processen för tillfällig bemanning och genom detta identifiera förbättringsförslag utifrån principer för kunskapsöverföring inom knowledge management. Frågeställningen ”hur kan kunskapsöverföringen utvecklas för introduktionen av ny bemanningspersonal?” är indelad i underfrågor för hur processen ser ut, möjliga förbättringar utifrån knowledge management och hur IT-verktyg kan användas för att stödja processen. Inom den teoretiska referensramen presenteras teorier för hur viktig kontexten i vilken kunskapsöverföringen ska ske är, vilken typ av kunskap som förs över, vilka överföringskanaler som är möjliga att använda, medarbetarnas funktion för överföring med en särskild inriktning mot rollen som mentor samt den mottagande partens egen motivation och kapacitet att ta emot den kunskap som förs över.

För att förstå processen gjordes en situationskartläggning med hjälp av öppna intervjuer med bemanningsföretag med stöd av ramverket DELTA Meta Architecture. Utifrån situationskartläggningen och med hjälp av respondenterna identifierades och valdes intressenter inom processen ut i form av kravställare, mentor och konsult. Dessa intressenter återfanns i kundföretag som hyrde in konsulter och personer i rollerna intervjuades kring hur ny bemanningspersonal introducerades och lärdes upp för kundföretagets tillfälliga uppdrag. Respondenternas svar delades utifrån om en konsult lärts upp med hjälp av en mentor, med hjälp av en arbetsbeskrivning eller på egen hand då konsultens egen kunskap efterfrågats. Denna insamlade data analyserades i förhållande till den teoretiska referensramen utifrån kontext, kunskapsstyp, överföringskanal, mentor och mottagare.

Det är viktigt att finna en konsult som kommer in i kontexten och skapar relationer till de andra intressenterna för att kunna främja kunskapsöverföring, där företagskulturen kan vara en hinderande faktor. Genom presentation av konsultens CV, intervjuer och en kravspecifikation utvecklad av en person med nära förståelse för konsultens kommande roll kan rätt konsulter väljas ut. Genom att visualisera den kunskap som är möjlig att visualisera och förklara vilket resultat som förväntas av konsultens arbete och låta denne själv finna ett passande arbetssätt skapas förståelse för arbetet. Genom nära interaktion med medarbetare kan mer komplex kunskap överföras och via berättelser kan ett föredömligt beteende enklare uttryckas tillsammans med normer och värderingar som annars är svåra att föra över. Konsulten behöver även tid att kunna absorbera kunskap och sedan praktiskt använda denna vilket kan främjas genom möjligheten att skriva ner uppgifter, reflektera över utförande och själv komma med förslag på förbättringar. Mentorn har en viktig roll i de organisationer där denna roll används och är en kraftfull överföringskanal genom learning by observing, learning by doing och learning by thinking men är lämpligtvis inte den mest kunnige hos kundföretaget, utan hellre en motiverad medarbetare på en kunskapsnivå som är närmare den hos konsulten. Konsulten som tar emot kunskapen motiveras ofta till att lära sig med förhoppningar om mer framtida arbete. För att förbättra processen kan olika IT-verktyg användas som stöd för att för över kunskap genom interaktion, skapande av relationer mellan medarbetare och möjligheten att identifiera sparade kunskapskällor.

**Keywords:** Kunskapsöverföring, Knowledge Management, Bemanningkonsult, Bemanningprocess, Bemanningföretag, IT-stöd

## Abstract

It can be difficult for young people to find their first job; a solution to this problem may be through temporary work at a staffing agency to gain their first experience. As temporary workers, individuals are often forced to frequently change their jobs, which require that the company's processes for introduction are able to transfer the needed knowledge and the temporal employee's capacity to quickly learn a new role. Knowledge management and knowledge transfer are important aspects to most organizations, but how are these aspects used when introducing temporary staffing personnel to new work? The purpose of the study is to identify the process of temporary staffing to identify possible suggestions for improvement based on principles of knowledge transfer. The research question "How can the transfer of knowledge be developed for the introduction of new staffing personnel?" is divided into sub questions; "How is the process to hire temporary staff performed?", "What problems can occur in the process of introduction of new temporal staff?" and "How can ICT be used to support the introduction of temporal staff?". The theoretical framework is based around theories of the context in which the knowledge transferred, what type of knowledge is to be transferred, the channels that are possible to use to transfer knowledge through, employees function as channels to transfer knowledge with a special emphasis on the role of the mentor, and the transferee's own motivation and the capacity to receive the knowledge that is being transferred.

To understand the process of hiring temporal staff, a survey was performed using open-ended interviews with consultants at employment agencies, and with the support of the framework DELTA Meta Architecture. Stakeholders were identified based on the results of the survey and their roles for knowledge transfer selected to study further. The stakeholders that were identified was the person who set the requirements for the new employee, the mentor that teaches the new employee and the new employee who will take on the role as a consultant. These stakeholders were found in the surveyed companies who hired temporal staff and the people in these roles were interviewed about how the new temporal agency staff were introduced to the temporary assignment. The surveyed companies were categorized based on if they used a mentor for the task of introducing the new temporal employee, or if they used some other method. The collected data were analyzed in relation to the theoretical framework.

It is important to find a consultant who is able to get into the context and create relationships with the other stakeholders in order to promote knowledge transfer, for which the corporate culture can be a hindering factor. Through the presentation of the consultant's resume, interviews and a set of specific requirements developed by a person with a close understanding of the consultant's role a proper consultants can be selected. By visualizing the knowledge that is possible to visualize and by explaining the results that is expected of the consultant's work and let him find a suitable method, a further understanding of the work can be achieved. Through close interaction with the other employees, more complex knowledge can be transferred and exemplary behavior can simply be expressed together with norms and values that are otherwise difficult to transfer. The consultant who receives knowledge is often motivated to learn with the hopes of more work in the future. The consultant will also need time to absorb knowledge and then practice using it, which can be promoted by the opportunity to write down tasks, reflect on his performance and by himself come up with suggestions for improvements. The mentor has an important role and is a powerful conduit for learning by observing, learning by doing and learning by thinking but is preferably not the most knowledgeable of the employees in the company, but rather a motivated employee at a same level of skill as the consultant. To improve the process by using various ICT tools to support the transfer of knowledge through interaction, creation of relationships between employees and the ability to identify stored knowledge.

**Keywords:** Knowledge transfer, Knowledge Management, Staffing consultant, Temporary staffing, Staffing agencies, Staffing process, IT-support

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Introduktion</b>	<b>3</b>
1.1	Problembakgrund	3
1.2	Problembeskrivning	5
1.3	Syfte och frågeställningar	6
1.4	Begreppslista	6
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>8</b>
2.1	DELTA Meta Architecture	8
2.1.1	DELTA Meta Architecture relationer	9
2.1.2	DELTA Meta Architecture teoretisk modell	9
2.2	Knowledge management	10
2.2.1	Principer för kunskapsöverföring	11
2.2.2	Kontext för överföring av kunskap	11
2.2.3	Kunskapsformat att föra över	13
2.2.4	Möjliga verktyg för kunskapsöverföring	13
2.2.5	Mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring	15
2.2.6	Motivation för kunskapsöverföring	16
2.2.7	Mentor/lärling-relation	17
2.2.8	Teoretisk modell över kunskapsöverföring	18
2.3	IT-stöd för kunskapsöverföring	19
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>21</b>
3.1	Vetenskapligt förhållningssätt	21
3.2	Undersökningens utformning	21
3.2.1	Situationskartläggning	22
3.2.2	Litteraturstudie	23
3.2.3	Undersökande intervjuer	24
3.2.4	Studie av IT-verktyg för kunskapsöverföring	26
3.3	Metodkritik	27
<b>4</b>	<b>Resultat</b>	<b>29</b>
4.1	Situationskartläggning av bemanningsprocessen	29
4.2	Undersökande intervjuer	31
4.2.1	Kontext, hur bemanningssituationen kan se ut	31
4.2.2	Kunskapsformat, i vilka former kunskapen förmedlas	33
4.2.3	Tillämpade verktyg för kunskapsöverföring	35
4.2.4	Mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring	35
4.2.5	Mentor/lärling-relation	36
<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>38</b>
5.1	Situationskartläggning av bemanningsprocessen	38
5.2	Undersökande intervjuer	39
5.2.1	Kontext, hur kan bemanningssituationen se ut?	40
5.2.2	Kunskapsformat, i vilka former förmedlas kunskap	42
5.2.3	Tillämpade verktyg för kunskapsöverföring	43
5.2.4	Mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring	46
5.2.5	Mentor/lärling-relation för kunskapsöverföring	48
5.3	IT-stöd för kunskapsöverföring	50

<b>6 Slutsatser .....</b>	<b>54</b>
6.1 Validering av resultatet.....	54
<b>Referenser.....</b>	<b>56</b>

## **Figurförteckning**

Figur 1: *Transformation of knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995)*

Figur 2: *Teoretisk modell, DELTA Meta Architecture*

Figur 3: *Teoretisk modell, kunskapsöverföring*

Figur 4: *Undersökningens upplägg och datainsamlingsverktyg*

Figur 5: *Kartläggning av processen utifrån situationskartläggning*

Figur 6: *Nuvarande och framtida verksamhetsbilder*

Figur 7: *Bemanningsprocessen*

Figur 8: *DELTA Meta Architecture över bemanningsprocessen*

### Tabeller

Tabell 1: *Teoretiska begrepp, kunskapsöverföring*

Tabell 2: *Konsultansvariga respondenter vid bemanningsföretag*

Tabell 3: *Kravställande respondenter vid kundföretag*

Tabell 4: *Utlärande respondenter vid kundföretag*

Tabell 5: *Lärande konsulter vid kundföretag*

Tabell 6: *IT-verktygs användning vid bemanningsprocessen*

# 1 Introduktion

I detta kapitel introduceras fenomenet bemanning med en diskussion om dess möjligheter och påverkan på samhället. Även undersökningens syfte och frågeställningar presenteras.

---

Sedan en tid har den svenska ungdomsarbetslösheten varit högre än den genomsnittliga i EU. Trots konjunkturuppgång och ökad tillväxt ligger den relativa arbetslösheten för svenska ungdomar kring 25 % i åldrarna 15 till 25 år (Uhrus, 2013). En anledning till att arbetslösheten i Sverige är högre än genomsnittet i EU diskuteras av SCB beror på att det inte finns någon tradition av att använda lärlingar för att lära ut en arbetsroll innan de förväntas klara av arbetet fullt ut. SCB visar också i en sammanställning av siffror att bemanningsföretag procentuellt sett anställer fler unga än övriga branscher, i ålderskategorin 16 till 24 år anställer bemanningsföretagen nästan tre gånger så många jämfört med resten av arbetsmarknaden (Uhrus, 2013). Två grupper som är överrepresenterade i bemanningsbranschen är unga och utlandsfödda som båda saknar tidigare kontakt med arbetsmarknaden (Kry et al., 2012). För dessa grupper kan kontakten med ett bemanningsföretag fungera som en språngbräda för andra typer av anställningar i framtiden.

Enligt Fry et al. (2012) ställer snabba omställningar krav på att individer kan utvecklas och ny kompetens hämtas in. Företag värderar flexibilitet hos arbetskraften högt då det tillåter anpassning av utgifter för arbetet beroende på hur stor arbetsbördan är för tillfället (Downey, 1995). Bemanningsföretagen minskar inlåsnings effekterna på arbetsmarknaden genom att underlätta för organisationer att hämta in ny personal utifrån behov och samtidigt inte binda upp resurser i onödan. En ökad, frivillig rörlighet är eftersträvarnsvärt då det förutom flexibilitet också stärker individens kompetensutveckling och position på arbetsmarknaden inför framtida åtaganden.

För individen och organisationen finns det ett behov för individen att snabbt hämta in den kunskap som behövs för att utföra arbetet som rollen innebär och därigenom snabbt bli en produktiv medlem i företaget. Enligt LO finns det ett krav på medarbetarna att snabbt hämta in denna kunskap och utan större förväntningar på stöd för vidareutbildning och utveckling (Andersson, 2012). Att leverera rätt kunskap åt den tillfälligt anställde vid bemanningen är av vikt för att denne ska kunna komma in i sin arbetsroll samtidigt som möjligheten för framtida utbildning behövs för att höja lojaliteten mot organisationen.

## 1.1 Problembakgrund

Tillfälliga anställningar innebär att ett bemanningsföretag anställer individer för att sedan låta dessa arbeta för deras kunder mot en avgift för denna service utöver den lön som den arbetande ska få (Kalleberg, 2001). Lagen om privat arbetsförmedling definierar, enligt Kalleberg (2001), bemanning som:

*”... ett rättsförhållande mellan en beställare och en arbetsgivare som innebär att arbetsgivaren mot ersättning ställer arbetstagaren till beställarens förfogande för att utföra arbete som hör till beställarens verksamhet.”* (Kalleberg, 2001)

Användandet av särskilda bemanningsföretag för tillfälligt anställda beror troligtvis på den ökade konkurrensen som drabbat varu-, tjänste- och arbetsmarknaden vilket bidragit till ökade krav på den anställde att vara anpassningsbar till organisationens behov av arbetskraft (Nollen, 1996). Enligt Houseman (2001) har användandet av tillfällig bemanning traditionellt sett skett när arbetsbördan tillfälligt ökat och det funnits ett extra behov av arbetskraft, men arbetstrycket har inte ökat så mycket att det behövs anställning av fler medarbetare. Vid hög arbetsbelastning är det användbart för organisationen att kunna utöka sin

kapacitet genom att hämta in tillfällig personal utan att det sätter krav på långsiktig anställning (von Hippel et al., 1997).

Vissa författare menar att det är möjligt att göra ekonomiska vinningar på att använda tillfälliga anställningar. Foote och Folta (2002), von Hippel et al. (1997) och Gusan och Kleiner (2000) tar upp att möjligheten att minska organisationens kostnader genom att frigöra resurser från att hantera den administration som annats krävs för personalen genom att ta in tillfällig bemanning. I många fall innebär den tillfälliga bemanningen en högre kostnad per arbetad timme än vad motsvarande arbetad timme för fast personal skulle vara, då det förutom kostnaden för lön också krävs en avgift för att bemanningsföretaget ska hyra ut sin personal. Denna extra kostnad per arbetad timme motiveras genom att organisationen kan fokusera på sin kärnverksamhet (Downey, 1995) eller genom att kostnaden för den tillfälliga personalen enbart finns när det finns ett faktiskt behov av arbetskraft (Gusan & Kleiner, 2000).

Personer som arbetar som tillfällig bemanning är ofta lockade av möjligheten till att rekryteras över till den organisation där de arbetar. Då kostnaden för varje arbetad timme är högre för tillfällig bemanning (Foote & Folta, 2002; von Hippel et al., 1997; Gusan & Kleiner, 2000) samtidigt som uthyrande av arbetskraft skapar ett tredelat förhållande mellan de båda organisationerna och den arbetande individen och därigenom en tvetydighet om vart den arbetande ska visa sig lojal mot (Vosko, 1997), är det lockande för organisationen att ändra den tillfälliga till en fast anställning när det finns behov av detta. Downey (1995) tar upp möjligheten för organisationen att lära känna potentiella anställda genom att använda sig av tillfällig anställning för att säkerställa att denna person passar in i organisationen, särskilt organisationer med mer fluktuerande arbetstryck har nytta av att skjuta på en fast anställning till den tidpunkt då det passar bäst att expandera organisationen (Foote & Folta, 2002). Von Hippel et al. (1997) tar upp hur den tillfälligt anställdes mål påverkar dennes motivation för organisationen; de som söker efter att bli rekryterade av kundföretaget, vilket gör att deras arbetsmoral kan vara missvisande, medan de anställda som vill fortsätta arbeta för bemanningsföretaget kommer att ha ett större engagemang för detta i stället för kundorganisationen.

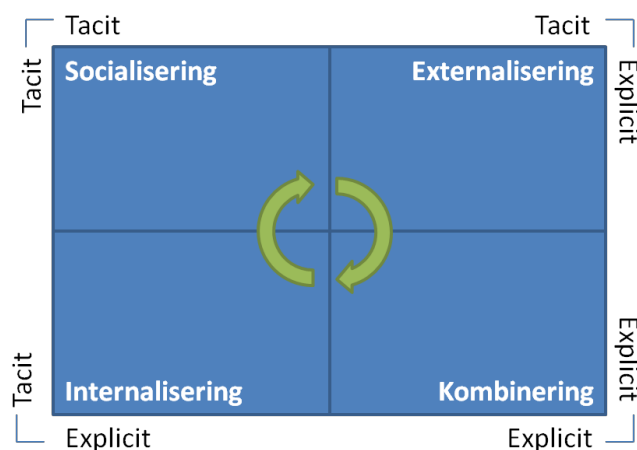
Vid överrekrytering är det viktigt att motivationen för arbetet riktas mot kundorganisationen där den tillfälligt anställda arbetar. Enligt von Hippel et al. (1997) så finns det risker med att motivation och engagemang saknas medan Nollen (1996) menar att tillfälliga anställningar primärt lockar till sig individer med låg ambitionsnivå eller unga med kort arbetslivserfarenhet. McDonald och Makin (2000) har i en studie kommit fram till att tillfälligt anställda ofta har en mer personlig relation till den organisation där de arbetar vilket gör dem mer engagerade i organisationen och hade en större motivation till att göra ett bra arbete än vad den fast anställda personalen hade. Författarna motiverar denna motivation med att de som är utanför gruppen strävar psykologiskt efter att nå den säkerhet som finns i att vara medlem i gruppen och har därför mer motivation för att arbeta hårdare. Von Hippel et al. (1997) diskuterar detta fenomen som en risk i och med att den tillfälligt anställdes ansträngningar kan vara missvisande i förhållande till dennes egentliga engagemang efter att denne kommit in i gruppen. Von Hippel et al. (1997) diskuterar också om hur ett mer varierat arbete ökar en medarbetares motivation och hur tillfälligt anställda oftare har en mer fri arbetsroll i organisationen än de som är fast anställda. Engagemang och motivation för organisationen är en viktigt att hantera om den tillfälligt anställda ska kunna integreras väl i organisationen.

Integrationen av tillfällig personal med fast personal innebär en faktor att komma över för att den inhyrda personalen ska kunna passa in i den roll som de är tänkta att arbeta i, det



finns risker för att konflikter och utanförskap uppstår mellan de olika grupperna (Downey, 1995). Enligt Downey (1995) är denna integration för lärande så viktig att det är lämpligt att låta tillfällig personal ta del av samma fördelar och förmåner som den fast anställda för att därigenom öka motivationen till vidare utveckling. Enligt Nollen (1996) så lockar bemanningsföretag till sig unga individer där det ofta saknas kunskap och tidigare arbetslivserfarenheter, denna kunskap behöver snabbt föras över till den motiverade individen så att denne kan passa in i den roll som organisationen har behov av.

Överförandet av kunskap kan vara problematiskt då en stor del av kunskapen som en individ innehar är personlig, eller tacit, och därför svår att dela med sig av till andra individer. Enligt Nonaka (1991) skapas kunskap genom sociala och kollektiva likväl som individuella kognitiva processer. Dessa processer delar Nonaka (1991) in i fyra steg för att transformera kunskapen från intern och egen till tillämpningsbar och allmän.



Figur 1: Transformation of knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Genom tillämpandet av processer för att transformera kunskap görs medarbetarnas kunskapskällor tillgängliga att föra över till nya medarbetare som kommer in i organisationen, men det krävs fortfarande medel för att få denna nu definierade och insamlade kunskap att nå de individer som kommer att ha nytta av den.

## 1.2 Problembeskrivning

Branschorganisationen Bemanningsföretagen definierar ett bemanningsföretag som en organisation som riktat in sig mot de tre verksamhetsområdena uthyrning av personer, kompetensutveckling och rekrytering av ny personal (Bemanningsföretagen, 2014). Denna studie är inriktad på att studera kunskapsöverföringen mot en tillfällig bemanning och kommer därför att i huvudsak beröra uthyrningen av individen och i viss mån denna individs kunskapsutveckling. Dessa processer gör det nödvändigt att definiera ett bemanningsföretag som ett företag som sysslar med uthyrning av personal för att arbeta med detta kundföretags processer.

När ett företag behöver hämta in extra arbetskraft kontaktar de bemanningsföretaget för hjälp. Kundföretaget kan efterfråga olika specifika egenskaper som den inhyrda personalen bör eller önskas ha. Då personen hamnar i en förutbestämd roll för att hantera en uppgift i organisationens processer så ses detta som att rollen som konsult sker som en extra tillfällig resurs hellre än en tillförsel av ny kunskap, varför undersökningen riktat sig mot överföringen av kunskap till personen hellre än från personen till organisationen.

Bemanningsföretaget söker en lämplig kandidat att presentera för kundföretaget och som sedan får börja arbeta där medan denne blir anställd av bemanningsföretaget. Hos kundföretaget ska den inhyrda arbetskraften lära sig att utföra sin arbetsuppgift på ett lämpligt sätt. Beroende på de efterfrågade kunskaperna och inlärningskurvan för det nya jobbet kan olika åtgärder, verktyg och kunskapskällor behöva användas. Ibland används en särskild lärare i form av en kollega för att lära ut en viss yrkesroll. Den relation som uppstår mellan den inhyrda konsulten och den lärande mentorn är viktig för att lärandet ska ske effektivt då det krävs tillit mellan de båda parterna för att dels dela med sig av sin kunskap och för att ta till sig ny kunskap från den som lär ut.

Bemanningspersonalens egen motivation påverkar hur mycket egna resurser som denne vill lägga på att lära sig arbetet. Personens förmåga till att lära sig kommer också att påverka hur snabbt denne tar till sig kunskapen, förmågan att lära sig är beroende av personen själv och dennes tidigare erfarenhet av att lära sig nya och utföra liknande arbeten tidigare.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Undersökningens syfte är att kartlägga processen för tillfällig bemanning för att identifiera förbättringsförslag utifrån principer för kunskapsöverföring inom knowledge management. Genom att studera om och hur kunskapsöverföringen kan utvecklas och stödjas genom dessa principer är undersökningen menad att producera förslag på förbättringar för hur ny bemanningspersonal kan introduceras för nya uppdrag. Syfte resulterar i huvudfrågeställningen:

**Huvudfrågeställning:** *Hur kan kunskapsöverföringen utvecklas för introduktionen av ny bemanningspersonal?*

För att uppfylla syfte och besvara huvudfrågeställningen valdes att bryta ner frågeställningen i tre underfrågor;

För att kunna studera hur bemanningsprocessen kan utvecklas behöver denna process kartläggas för att identifiera ett generellt tillvägagångssätt att hämta in tillfällig personal genom;

**Fråga 1:** *Hur ser processen ut vid inhämtning av ny bemanningspersonal?*

För att studera hur principer för knowledge management kan användas för att utveckla processen och minska den problematik som finns i bemanningsprocessen behöver processens möjligheter för kunskapsöverföring studeras utifrån etablerade teorier för knowledge management;

**Fråga 2:** *Hur kan bemanningsprocessen utvecklas med hjälp av principer för kunskapsöverföring inom knowledge management?*

IT ger möjligheter att snabbare kunna kommunicera och föra över information mellan åtskilda parter;

**Fråga 3:** *Hur kan IT-verktyg användas för att stödja processen för kunskapsöverföring vid tillfällig bemanning?*

### 1.4 Begreppslista

**Kunskap:** Författare inom Knowledge Management gör en åtskillnad av data, information och kunskap. Data är nummer och fakta medan information kräver att data blir processad,

kunskap däremot är beroende av information. Enligt flera författare är kunskap personlig information och kunskap kan därav ha olika betydelser hos olika individer. Kunskap därmed ej en enskild fastslagen sanning utan en tolkning utifrån personens kontext. Enligt Fahey och Prusak (1998) är kunskap beroende av den individ som innehar kunskapen och kan inte existera utanför denne.

**Bemanningsföretag:** Ett bemanningsföretag är, enligt Johnsson (2010), ett företag som hyr ut personal till andra företag. Bemanningsföretag bedriver i huvudsak tre typer av verksamhet; hyra ut sin personal åt kundföretag, omställning av kundföretagets personal vid behov av personalminskning och rekrytering av ny personal åt kundföretaget.

**Kundföretag:** Den kund hos bemanningsföretaget som antingen hyr in personal av bemanningsföretaget, använder bemanningsföretagets tjänster för omställning av personal eller rekrytering av ny personal.

**Uppdrag:** När ett kundföretag avgör att det finns ett behov som de själva inte kan klara av att fylla med den befintliga personalen så skickar de en förfrågan till ett bemanningsföretag om att hyra in personal för ett uppdrag. Hur väl ett uppdrag är definierat är beroende av vilka krav som ställs på personalen som är tänkt att hyras in.

**Kravställare:** Den person som ansvarar för bemanningsprocessen från kundföretagets sida och är någon form av ansvarig chef. Kravställaren är ofta den som avgör om det finns behov av bemanning och vilka krav som finns på den person som hämtas in för att klara av den tänkta rollen. Kravställaren har ofta en beslutsfattande roll nära den process där bemanningspersonalen kommer att arbeta och kan därigenom delvis medverka i introduktionsprocessen.

**Mentor:** Ordet mentor betyder någon som från en djup kunskapsbas och som guidar och lär upp någon från början (Swap et al., 2001). I organisationer kan mentorer användas för att lära ut yrkesroller från grunden men kan också vara en beteckning för ledare, coacher, och faddrar. I undersökningen samlas de medarbetare som haft ansvar för att introducera ny personal för arbetet under begreppet mentor.

**Konsult:** I bemanningsbranschen kallas den medarbetare som är anställd av bemanningsföretaget, men som arbetar ute hos kundföretaget, för en konsult. Konsulten hämtas in till kundföretaget för att lösa det problem som de behöver klara av med hjälp av extra arbetskraft. Konsulten kan antingen komma in som en resursförstärkning eller en kunskapsstillförsel beroende på vilka krav och behov kundföretaget har på uppdraget. I undersökningen används begreppet konsult för att beskriva den inhyrda arbetskraften från bemanningsföretaget.

**Lärling:** Den person som utbildas med hjälp av en medarbetare, mentor eller annan resurs för att fylla den roll som efterfrågats för uppdraget kallas ibland för lärling.

## 2 Teori

Det andra kapitlet presenterar det teoretiska ramverket för en närmare förståelse för de begrepp som undersökningen behandlar och finns som grund för den empiriska bilden. Kapitlet innehåller tre delar där den första delen är en beskrivning av ramverket DELTA Meta Architecture, den andra delen är teorier gällande Knowledge Management med fokus på kunskapsöverföring och avslutas med teorier för IT-stöds användning vid kunskapsöverföring.

---

### 2.1 DELTA Meta Architecture

*Under detta delkapitel presenteras ramverket DELTA Meta Architecture som används för att kartlägga bemanningsprocessen och identifiera intressenter för den fortsatta undersökningen.*

DELTA Meta Architecture är benämningen på ett ramverk inom verksamhetsarkitektur och ledarskap. Ramverkets syftar till att stödja samverkan och koordinering mellan förändringsinsatser och den övergripande organisationen. Ett antagande inom DELTA Meta Architecture är att organisationsförändring är en kontinuerlig pågående process som utvecklas och förbättras genom att dela erfarenheter, värderingar och koordinera insatser. Ramverket bidrar till att skapa gemensam förståelse inom organisationen och låter därigenom förändringsarbetet hanteras på ett effektivare sätt. Ramverket består av fyra byggstenar, vilka alla har en inverkan på det organisatoriska förändringsarbetet. Dessa byggstenar är; förändringsmål, förändringsprocess, intressenter samt verksamhetsbilder för nuläge och framtid. DELTA Meta Architecture tar även hänsyn till relationerna mellan byggstenarna och vilken inverkan dessa relationer har gällande förändring och förändringsarbete (Enquist et al, 2002).

Med intressenter avses aktörer som har, eller borde ha, inflytande över förändringen i organisationen (Enquist et al., 2002). Alla aktörer som påverkar verksamheten i nuläget eller i framtiden identifieras i denna byggsten. Intressenter kan innefatta kunder, anställda, delägare och leverantörer.

Förändringsmålen avser att ge en indikator om i vilken riktning och i vilken omfattning den avsedda förändringen har. Målen är menade att uttrycka förbättringar som ligger i linje med visionen som målats upp i bilderna av organisationens önskade framtid. Målen kan utformas på flera sätt, men de kopplas nästan uteslutande till faktorer som är viktiga för organisationen, dessa faktorer kan vara baserade på nyckelvärden, tid, funktioner eller marknaden.

Verksamhetsbilderna beskriver genom användandet av en eller flera verksamhetskartor organisationen (Enquist et al., 2002). Dessa verksamhetskartor kan avse både organisationens nutida och framtida utformning. En organisation kan projicera ett flertal bilder kopplat till olika enheter inom samma organisation. Vilka enheter som organisationen identifierar och därmed belyser är relaterat till vilket analysverktyg organisationen arbetar med då analysverktyget som organisationen valt även påverkar hur strukturen av enheterna framställs.

Ibland har organisationen ett färdigt arbetssätt och aktiviteter för driva förändring igenom. Dessa processer och aktiviteter dyker upp i det dagliga arbetet genom projekt, grupparbeten och det dagliga förbättringsarbetet. Arbetet i förändringsprocesserna sker ofta utanför ramarna i organisationens dagliga drift och dess verksamhet är i mindre utsträckning specificerad. Detta upplägg begränsar överskådligheten, men främjar istället unika upplägg som passar den specifika uppgiften bättre (Enquist et al., 2002).

### **2.1.1 DELTA Meta Architecture relationer**

Relationerna mellan byggstenarna i DELTA Meta Architecture delas in i fyra perspektiv. I dessa perspektiv ligger fokuset på en av byggstenarna och hur denna byggsten kommer att påverka övriga byggstenar (Enquist et al., 2002).

I intressentperspektivet ligger fokus på vilka intressenter som påverkar förändringen (Enquist et al., 2002). En organisations intressenter har olika intressen och betydelse för utvecklingen av verksamhetsbilderna, organisationen bör vara aktsam med att låta enskilda intressenter ha en för stor inverkan på förändringen då intressenternas intressen tenderar att skifta med tiden. Förändringsmålen behöver accepteras av intressenterna för att inte riskera att mista genomslagskraft i förändringsarbetet. Intressenterna kommer att vara inblandade i att prioritera förändringens mål, de intressenterna med störst inflytande över förändringen kan också påverka målens genomslagskraft i större utsträckning. När väl utvecklingsmålen är fastslagna så kan intressenterna ha åsikter angående hur dessa skall uppnås, att involvera rätt intressenter i utvecklingsprocessen anses vara en kritisk framgångsfaktor för förändringsprocesserna.

Intressenter har en inverkan på verksamhetsbilderna över den nuvarande och framtida verksamheten, men även bilderna har en inverkan på intressenterna då olika intressenter har olika mentala bilder av hur verksamheten ser ut idag och i framtiden (Enquist et al., 2002). Verksamhetsbilder kan användas för att linjera intressenternas respektive uppfattningar så att samförstånd kan nås. Det är de nuvarande och framtida bilderna av verksamheten som ligger till grund för förändringsmålen och har därigenom en direkt påverkan på hur dessa mål utformas. Förändringsprocessen är tänkt att förändra verksamhetens nuvarande tillstånd och det bör finnas en samverkan mellan dessa byggstenar för koordinering av gemensam utveckling.

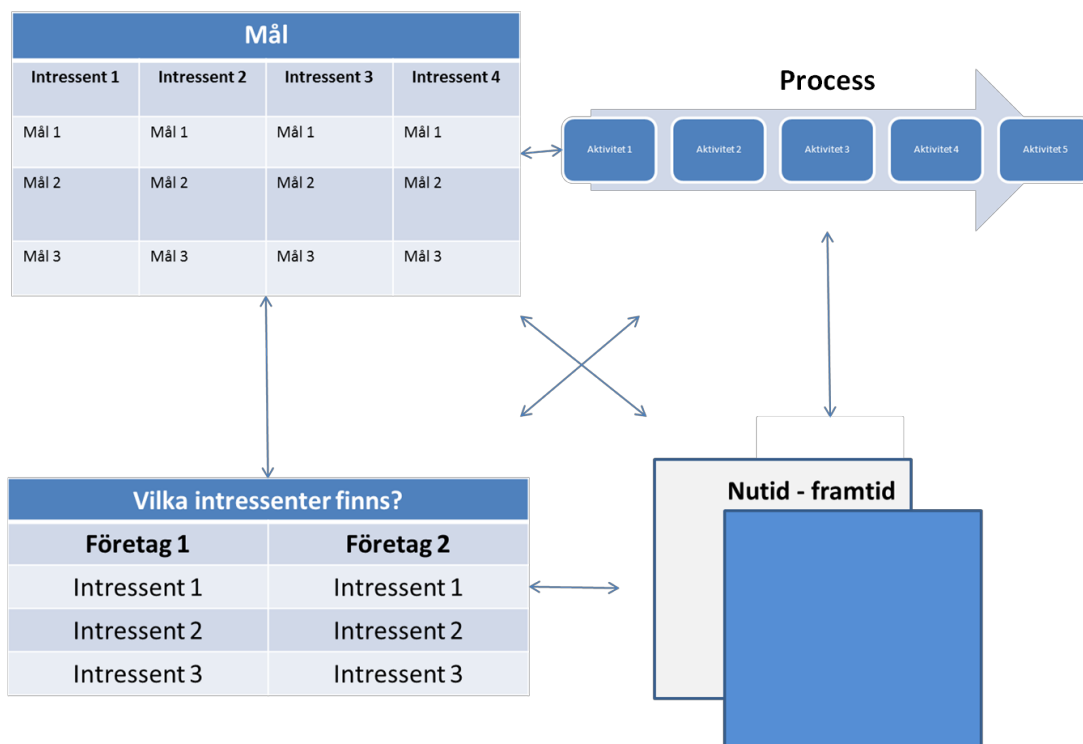
Utvecklingsmålen indikerar riktningen för förändringsarbetet och behöver innefatta vad i organisationen som ska förändras, därför behöver det finnas en relation mellan målsättningen och verksamhetsbilderna (Enquist et al., 2002). Vidare behöver det finnas en acceptans hos verksamhetens intressenter för att målen ska få genomslagskraft. Då engagemang hos intressenter kan förändras med tiden innebär detta att mål kan komma att bli irrelevanta. Relationen mellan målsättningen och processerna är nära integrerad då relationen mellan dessa byggstenar ligger till grund för de principer, strukturer och aktiviteter som är nödvändiga för att utvecklingsprocessen ska kunna nå önskvärda resultat.

Då utvecklingsprocessen syftar till att förändra verksamheten har den inverkan på nuvarande och framtida verksamhetsbilder då det är dessa som sätter upp de önskade resultaten (Enquist et al., 2002). En integration mellan dessa byggstenar bidrar med utvecklingsmöjligheter och styrning i önskvärd riktning. Intressenter är viktiga ur ett processperspektiv för att rätt aktörer ska vara aktiva i arbetet och bidra med kompetens, drivkraft och engagemang. Utvecklingsprocessen och målsättningen är nära integrerade då olika aktiviteter i förändringsarbetet syftar till att uppnå de uppsatta målen. Det är viktigt att se över resultat från dessa aktiviteter under arbetets gång för att mäta om förändringens resultat går i en önskvärd riktning eller inte.

### **2.1.2 DELTA Meta Architecture teoretisk modell**

DELTA Meta Architecture är uppbyggd kring de fyra byggstenarna intressenter, förändringsmål, verksamhetsbilder och förändringsprocesser (Enquist et al., 2002). Dessa byggstenar tillsammans med de relationerna mellan dessa används för att utveckla en modell att

beskriva hur bemanningsprocessen ser ut och vilka aktiviteter som behövs för att introducera en ny konsult för kundföretaget.



Figur 2: Teoretisk modell, DELTA Meta Architecture

Intressenter identifieras tillsammans med deras enskilda målsättningar med bemanningsprocessen. En process framställs för hur valet av konsult leder till att en passande konsult rekryteras för rollen.

## 2.2 Knowledge management

*Under detta kapitel presenteras en teoretisk referensram kring kunskapsöverföring inom knowledge management som avslutas med modell för överföring av kunskap som väver samman del olika teorierna.*

Coleman (1999) menar att knowledge management är ett samlingsnamn för hantering och användning av kunskap inom organisationer och Knowledge Management innefattar, enligt Song (2007), skapande, sparande, överföring och applicering av kunskap. Enligt Nonaka (1991) skapas kunskap genom sociala och kollektiva likväl som individuella kognitiva processer, dessa processer delas in i fyra steg; Socialization innebär att ny kunskap skapas med hjälp av redan befintlig kunskap genom att individer arbetar tillsammans. Externalization innebär att den kunskap som skapats kodas så att den är möjlig att förmedla som en best practice genom användning av metaforer och liknelser där kunskapen är svår att uttala. Combination innebär att uttalad kunskap kombineras med tidigare samlad kunskap för att utveckla ny kunskap, ofta med hjälp av databaser och system för att kunna strukturera stora mängder information. Den slutliga processen för Internalization innebär att kunskap som omvandlats till används praktiskt i organisationen.

Kunskap behöver kodas för att kunna sparas så den går att återanvända (Sena & Shani, 1999), en organisations sparade kunskap kan ses som organisationens minne och kunskap bör sparas både inom datasystem och hos enskilda individer. Överförandet av den sparade

kunskapen främjas genom interaktion och utbildning (Sena & Shani, 1999) så att sparad och överförd kunskap kan appliceras för att utveckla arbetsrutiner och lösa problem (Grant, 1996).

### **2.2.1 Principer för kunskapsöverföring**

Kunskap som skapats och lagrats bör på något sätt överföras, Gupta och Godvindarajan (2000) menar att kunskapsöverföring är beroende av fem aspekter;

- 1: Kunskapskällans uppfattade värde av kunskapen
- 2: Motivation för kunskapskällan att dela med sig av kunskap
- 3: Existens, kvalitet och kostnad av överföringskanaler att föra kunskap igenom
- 4: Motivationen hos mottagaren att ta emot den överförda kunskapen.
- 5: Mottagarens förmåga att förstå den kunskap som förs över

Sun (2009) tar upp hur kunskapens komplexitet, samarbetsviljan mellan källan och mottagaren av kunskap och källans kapacitet att föra över kunskap som aspekter som påverkar effektiviteten av kunskapsöverföringen. Ko et al. (2005) tar också upp mottagarens kapacitet för att ta till sig kunskap som en viktig aspekt när det kommer till överförandet, det krävs ett kooperativt samarbete för att undvika att tvetydigheter uppstår hos den överförda kunskapen.

### **2.2.2 Kontext för överföring av kunskap**

En delad förståelse och ett liknande synsätt när det kommer till att ta till sig kunskap hjälper till att skapa en relation mellan de överförande parterna och bidrar därigenom till en effektivare kunskapsöverföring (Ko et al., 2005). Baek et al. (1999) tar upp att snabb kunskapsöverföring är beroende av en gemensam plats där de delande parterna kan arbeta tillsammans medan Coleman (1999) tar upp hur det behöver finnas en gemensam kontext att förstå kunskapen genom med ett gemensamt språk så att kunskapen kan föras över effektivt mellan individer. Det är även viktigt, enligt Coleman (1999) med en flexibel organisationsstruktur som tillåter att medarbetare kan föra över kunskap till varandra.

Kunskapen som hämtas in för lärande är relaterat till organisationens kontext genom dess medarbetare, aktiviteter och verktyg som alla påverkar och påverkas av kontexten genom att främja mer lärande. Omgivningen påverkar den erfarenhet som kan samlas in då det är omgivningen som ställer krav och därigenom sätter gränserna för de interaktioner som organisationen kan räkna med att ha med kunder, konkurrenter och liknande aktörer (Argote, 2009). Organisationens interna kontext består av dess struktur, kultur, teknologi, identitet, minne, mål, incitament och strategi. Argote (2009) tar upp att dessa går att dela in i den aktiva kontexten där lärande sker, där organisationens processer, medarbetare och verktyg räknas in, och den latent kontexten som påverkar den aktiva kontexten genom att sätta upp vilka medarbetare som kan delta i vilka processer och med hjälp av vilka verktyg.

Kunskapsöverföringen blir svagare om det saknas en gemensamt delad plats att relatera kunskapen till. Detta problem har försökt hindras genom att utveckla system där användare kan simulera en passande kontext att föra över kunskap till varandra genom denna. Shin et al. (2000) tar upp hur dessa system kan utgöra ett problem för överföringen av kunskap då kanalen inte garanterar att kunskapen som förs över uppfattas rätt av mottagaren. Den kunskap som förs över via system är en representation av den kunskap som källan vill föra över och mottagaren förväntas vara kompetens nog att kunna handla utifrån denna representation utifrån sin egen kontext.

Överföring av kunskap till alla personer i organisationen är beroende av att alla medarbetare kan förstå innebörden hos kunskapen, de många barriärer som uppstår kring detta skapar problem för medarbetare att föra över stora mängder kunskap (Dogherty, 1992). Beslutsfattare behöver ofta avgöra om de vill föra över en större mängd grundläggande kunskap eller en mindre mängd djupare kunskap, detta är utmaningen för kunskapsöverföring, att ge snabb tillgång till djup och kvalitativ kunskap. Det sker ofta mer lärande mellan individer om det också finns en gemensam förståelse, men utan att förhindra annan kunskap att utvecklas (Huber, 1991). Lärande stimuleras och kunskapsbasen utvecklas om det finns utrymme för olika tolkning, men för att inte låta olika tolkningar splittra organisationen behöver det finnas möjligheter för kollaboration kring kunskapsutvecklingen. Individer är sällan medvetna om vilken ny kunskap som de behöver för att möta en utmaning och har därför problem med att söka efter denna. En lösning som Shin et al. (2000) föreslår är att utöka individernas nätverk och därigenom lokalisera kunskapsdomäner eller vägar för individer att följa.

Kogut och Zander (1996) tar upp hur människor avgränsas av vad de redan vet och vad de själva värdesätter. De är också känsliga för normer och värderingar som finns i deras närhet vilket gör dem mindre villiga att delta i utveckling utan incitament för den förändring som kommer krävas av dem. Specialisering av kunskap kräver utökade kostnader för kommunikation och koordination för att kunna föra över den kunskap som behövs i verksamheten och som i sin tur kräver incitament för förändringen. Hu et al. (1998) tar upp hur medarbetare enbart är medvetna om sitt eget arbete och hur det därför är svårt för dem att veta vad och hur medarbetare arbetar. Systemen som används för att spara data kan inte leverera den kunskap som behövs för arbetet utan kan enbart leverera dokument med information och data vilket kräver att person med förståelse för kontexten kan tolka den kunskap som behövs.

Två varianter av medvetet etablerade kontexter och delade utrymmen för kunskapsöverföring inom en organisation är Nonakas (1991) "Ba" och Lave och Wengers (1991) "communities of practice". Ba innebär en samlingsplats nära där kunskapen används då det är här som kunskapen samlas in och integreras i organisationens medlemmar. Ba kan finnas på individ, grupp och organisationsnivå så länge som det finns andra i motsvarande situation som delar med sig av kunskap i utrymmet (Nonaka & Konno, 1998). Det delade utrymmet kan vara fysiskt, virtuellt eller mentalt så länge som Ba tillhandahåller en plattform för utvecklandet av individuell eller kollektiv kunskap.

Nonaka och Konno (1998) tar upp fyra typer av ba; originating Ba där individer delar känslor, erfarenheter och mentala modeller med andra individer som har förståelse för varandras situation. I interacting Ba är det viktigare med sammankoppling av individer med rätt sorts kunskap men också en vilja att dela och möjlighet att kunna dela den med andra. I cyber Ba läggs fokus på virtuell interaktion hellre än på en fysisk plats, det är lättare att samla och samarbeta kring kunskap i en virtuell miljö med hjälp av databaser, group-ware och kollaborationsverktyg. Exercising Ba stödjer konverteringen av explicit kunskap till tacit kunskap genom mentorer, träning genom särskilda mönster och att arbeta fram dessa mönster.

Communities of practice är ett informellt sätt att dela och föra över tacit kunskap (Lave & Wenger, 1991). Grupper och individer som delar ett problem eller ett intresse och vill utveckla sin kunskap på området genom att regelbundet interagera med likasinnade individer kan sätta upp ett communities of practice för att underlätta överförandet av relevant kunskap. Konceptet rör det vardagliga överförandet av tacit kunskap i arbetet, ofta genom interaktionen mellan en mentor och lärling där lärandet, och underlättas genom att mentorn



förklarar sin erfarenhet i samband med praktiskt arbete. Communities of practice är tillåtande för nya medlemmar att delta i då den kunskap och kunnande som de söker finns samlad, Lave och Wenger (1991) menar att nybörjare är mer passiva i början tills de har tagit till sig den kunskap som behövs för att kunna delta i överföringen och vara med och utveckla ny kunskap. Medlemmarna träffas sällan regelbundet men vill lära sig och skapa relationer med andra likasinnade och en delad praxis för att dela med sig av sin kunskap på området (Wenger et al., 2002).

### 2.2.3 Kunskapsformat att föra över

Nonaka (1991) menar att det finns två typer av kunskap, explicit kunskap och tacit kunskap. Explicit kunskap är lättare att uttrycka och kommunicera till andra människor i text och tal genom att koda det till information som går att ta del av i manualer och databaser medan tacit kunskap är svårare att uttrycka och överföra till andra människor. Tacit kunskap finns enligt Nonaka (1991) i två format, den tekniska dimensionen som kompetens i form av "know-how" samt den kognitiva dimensionen om tro, ideal och värderingar som bygger upp världsbilden hos individen.

Johnson et al., (2002) delar in kunskap i fyra olika typer, know-what, know-why, know-how and know-who som alla har sina olika karakteristiska egenskaper;

- Know what – Kunskap som är etablerad som fakta och kan brytas ner, kodas och kommuniceras som data eller information (Johnson et al., 2002).
- Know why – Kunskap som relaterat till principer och inom det mänskliga sinnet och samhället i stort. Denna kunskap är svår att kodifiera och bygger på personliga kunskaper (Johnson et al., 2002).
- Know how - Kunskapen att göra något där både personliga kunskap och förmåga sätts samman. Denna kunskap går i viss mån att artikulera och överföra men resultat blir aldrig detsamma mellan den faktiska förmågan och den kodifierade kunskapen (Johnson et al., 2002).
- Know-who – Kunskapen att veta vem som vet vad och vem som vet vad som ska göras för att kunna samarbeta och kommunicera med olika människor, medarbetare och experter. Know-who hänger tätt samman med kontexten och därmed svårare att kodifiera (Johnson et al., 2002).

Johnson et al. (2002) menar att lättheten att koda kunskapen är viktig för att avgör hur lätt det kommer vara att föra över kunskapen mellan användare med hjälp av olika verktyg och överföringskanaler. Know-what är relativt enkel att föra över medan know-why, know-how and know-who är kunskap som inte är komplett och därför svårare att föra över i sin helhet.

### 2.2.4 Möjliga verktyg för kunskapsöverföring

Baek et al. (1999) tar upp tillgängligheten till en passande kommunikationskanal som en nödvändighet för effektiv kunskapsöverföring. Överförandet av kunskap mellan de parterna är beroende av deras närhet till varandra, både fysiskt och personlighetsmässigt, och bör övervägas vid valet av vilken mekanism som är lämplig att föra över kunskap igenom (Argote, 1999). Chai et al. (2003) tar upp att ju svårare kunskapen är att uttala och förstå, desto fler av dessa mekanismer är lämpliga att använda för att säkerställa ett lyckat överförande. Vissa av mekanismerna är mer tidskrävande och kommer därför att kräva mer resurser för att föra över kunskapen, varför det är viktigt att avgöra vilken mekanism som är lämplig för vilken typ av kunskap.

Alavi and Leidner (2001) menar att det finns fyra olika typer av kunskapsöverföring; informell, formell, opersonlig och personlig. Informella kanaler innebär oplanerade möten och är ett led i socialiseringssteget när kunskap skapas (Nonaka, 1991). Formella kanaler är planerad utbildning och studiebesök men de formella reglerna kan vara hindrande för överförandet av kunskap. Personliga kanaler mellan individer är effektivt för att föra över komplex kunskap, medan opersonliga kanaler är lämpliga när kunskapen som förs över är generell och mer oberoende av kontexten den verkar.

Daft och Lengel (1986) tar upp sex mekanismer att föra över kunskap genom. De mekanismer som bidrar till en rikare kommunikation drar nytta av personlig kommunikation och därigenom en större chans till personligt riktad och direkt feedback samt användning av kroppsspråk och toner i rösten för att förmedla ytterligare signaler utöver enbart ords betydelse. Mekanismer som inte kan förmedla en stor rikhet genom feedback och kroppsspråk förlitar sig till stor del på nedskrivet material för att förmedla mer explicit och standardiserad kunskap genom till ett större antal mottagare.

De mekanismer som Daft och Lengel (1986) tar upp är:

- Personliga samtal ansikte mot ansikte
- Videokonferens
- Samtal via telefon
- Personliga textmeddelanden
- Opersonliga textmeddelanden
- Numeriska dokument från databaser

Daft och Lengel (1986) presenterar videokonferenser som en mekanism med stor möjlighet att förmedla kunskap genom de gånger parterna inte kan mötas ansikte mot ansikte. Mekanismen gör det möjligt att förmedla både kroppsspråk, icke-verbal kommunikation och möjligheten till direkt feedback. Samtal via telefon mister kroppsspråket vilket gör mekanismen något fattigare i sin möjlighet att föra över kunskap genom. Både personliga och massutskickade meddelanden mister all from av kommunikation som inte finns i de ord som är nedskrivna medan sökningar i databaser kräver att mottagaren själv kan hitta den kunskap som finns lagrad i dem.

Storytelling är ett sätt att föra över kunskap genom att dela en detaljerad berättelse om ett tidigare sätt att hantera en aktivitet (Swap et al., 2001). En berättelse kan reflektera organisationens värderingar, kultur och normer. Berättelser kan handla om att bryta mot regler, hur medarbetare befordrats, någon som blivit avskedad, chefens mänsklighet eller hur organisationen hanterar hinder. Människans minne för att lagra vardagliga berättelser är nästan obegränsat (Swap et al., 2001). Människan minns berättelse lättare tack vare att dessa lagras som personliga minnen i det episodiska minnet istället för i det semantiska minnet. En berättelse är stark när det delas verbalt men är möjlig att förstärka via användning av multimedia (Swap et al., 2001).

Gardner (1994) menar att människor har olika sätt att angripa problem och lära sig nya saker. För att mottagaren ska kunna ta till sig ny kunskap så är det viktigt att minnet stimuleras på olika sätt. Vissa individer lär sig bättre genom tydliga, skriftliga instruktioner, andra behöver prova det praktiskt. Några personer behöver se visuellt vad det är som ska utföras, andra personer lär sig bättre genom att arbeta i grupp. Gardner (1994) menar att det finns sju sorters intelligens som kan stimuleras på olika sätt för inläring; språket, logisk matematisk, visuell, kroppslig, musikalisk, social, interpersonlig och en naturalistisk intelligens.

Mottagare av kunskap har olika nivåer av dessa intelligenser och det är enligt Gardner (1994) viktigt att försöka stimulera flera av dessa intelligenser för personen att lära sig på bästa sätt.

Dokumentering av en standardiserad process riskerar att bli väldigt lång om den dokumenteras i text. Genom att utveckla en visualisering av processen kan dokumentationen göras mer tillgänglig för de som ska ta till sig informationen och samtidigt enklare för användarna att upptäcka eventuella förändringar av standardiseringen. Effektiva standarder är grafiska, korta och beskriver enbart det som är nödvändigt för att förklara hur arbetet ska utföras (Petersson et al., 2009).

### **2.2.5 Mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring**

Szulanski (1996) tar upp källan som innehar kunskapen, mottagaren av kunskapen och kontexten i vilken överföringen ske som faktorer som kan komma att hindrar kunskapsöverföring. Traditionellt sett har motivation setts som en faktor som skapar problem vid överförandet av kunskap internt i organisationen, Szulanskis (1996) studie pekar på andra barriärer är viktigare att ta hänsyn till i första hand.

Kunskapens komplexitet genom dess tvetydighet och behov av att utförligt beskrivas vid överförandet kommer att påverka hur processen sker, tvetydigheten hos tacit kunskap försvårar för ett effektivt överförande och bör därför undvikas (Szulanski, 1996). I vissa fall kan kunskap som ska hämtas in av en mottagare kräva att denne mottagare har annan kunskap innan denne kan förstå innebörden hos den nya kunskapen, varför dessa förkunskaper behöver hämtas in före överförandet. De största barriärerna när det kommer till överföring gäller, enligt Szulanski (1996), mottagarens kapacitet att ta emot kunskap, kausal tvetydighet och en krävande relation mellan de delande parterna eller att förstå värdet hos kunskap som förs över och därigenom inte kan använda den som den är menat till (Szulanski, 1996). Richter och Derballa (2009) menar att överbelastning av information och eventuella tidsbegränsningar för att hinna ta in och lära sig kunskapen är två barriärer för kunskapsöverföring.

När kunskapen väl tagits upp av mottagaren kan det vara en ytterligare svårighet att institutionalisera och utnyttja den överförda kunskapen inom organisationen. Vidare är kunskapsöverföring beroende av vart den hämtas in ifrån och hur stor tillit det finns till källans kunskap (Szulanski, 1996), en mer opålitlig källa kan få problem med att förmedla den kunskap som finns och övertyga mottagare om dess riktighet. De överförande parterna behöver ha tilltro till varandra för att kunskapsöverföring ska kunna ske, särskilt vid överföring av tacit kunskap då detta innebär kollaboration mellan de olika parterna (Nonaka, 1994). Det behövs tillit för att parterna fritt ska kunna dela med sig av den personliga kunskap som krävs för de övriga att ta del av kunskapen, tillit är till stor del beroende av relationen mellan källan och mottagaren då denna relation kan hindra eller främja god kommunikation. Kunskap som ett kompetensmässigt övertag kan skapa problem för organisationen då källan kan uppfatta det som omotiverade att göra sig själv mindre värdefull genom att dela med sig av sin kunskap (Szulanski, 1996), något som behöver hanteras med hjälp av incitament för delning.

Dysthe (2001) menar att förmågan att införskaffa kunskap är större vid tillämnning av metakognition, att reflektera över sitt egna tänkande med anteckningar och andra reflektioner. Lärandet är en social process och kräver interaktion med andra människor och lärande kan medieras, förmedlas via redskap, för att tillföra ny kunskap och applicera den.

Ljungberg och Larsson (2001) menar att mätningar syftar till att ge underlag för handling som ska hjälpa organisationen att nå ett mål som angivits i förväg. De tar upp mätning som styrning genom fokusering genom att uppmärksamma det som är viktigt och påverkar därigenom det mänskliga beteendet. Snabb uppföljning underlättar, enligt Ljungberg och Larsson, utförandet och bidrar till att motivera medarbetare till att utföra ett arbete.

Ett problem som finns för acceptans för överföring av kunskap är den kulturella barriären om att kunskapen kommer från någon annan än personen som använder den ett problem, något som Hu et al. (1998) kallar för "Not invented here-syndrome". Problemet kommer från att medarbetare inte vill lägga ner tid på att försöka förstå vilket arbete och värde detta arbete har som en annan medarbetare lagt ner för att skapa den kunskap som tas emot. Detta leder också till en ovilja att dela med sig av sin egen kunskap.

## 2.2.6 Motivation för kunskapsöverföring

Huber (1991) tar upp att överföringen av kunskap mellan två parter främjas om den överförande parten anser att den mottagande har behov av kunskapen som förs över. Denna överföring kan främjas av organisationen genom belöningar för överföring men kommer ändå att vara beroende av relationen mellan de överförande parterna. Om den överförande källan har en positiv relation till den mottagande, eller om det finns en tidigare relation mellan de två, kommer överföringen att utföras med färre problem. Om källan anser att kunskapen inte är nödvändig för mottagaren, om källans arbetsbörda är hög eller om kontaktkedjan för mottagaren att hitta källan är för lång kommer det uppstå fler problem vid överföringen tack vare att det saknas motivation för källan att föra över kunskap.

Enligt Baek et al. (1999) är det essentiellt att det finns ett belöningsystem för motivation till kunskapsöverföring. Ko et al. (2005) tar upp att eftersom tacit kunskap är personlig krävs det motivation för källan att dela med sig av sin egen kunskap till en medarbetare medan Coleman (1999) menar att det behöver finnas tillit mellan de delande parterna. Enkelheten, och därigenom effektiviteten, i överförandet är beroende av hur väl källan kan hålla mottagaren fokuserad och motiverad till att delta i överföringsprocessen. Om källan upplever att överföringen kan leda till problem för honom eller henne själv så riskerar överföringen att medvetet eller omedvetet bli undermålig då denne riskerar sitt värde för organisationen genom att lära ut detta till en annan.

Osterloh och Frey (2000) presenterar två kategorier av motivation;

1: Intrinsic motivation som innebär att motivationen hämtas in i samband med de utförda aktiviteterna i sig.

2: Extrinsic motivation som där motivationen hämtas med hjälp av andra medel eller resurser som aktiviteterna leder till.

Extrinsic motivation riskerar att uppfattas som att organisationen försöker köpa källans personliga kunskap vilket kan göra att källan känner att denne förlorar kontrollen över sin egen kunskap och därigenom blir ovillig att dela med sig av sitt kunnande (Deci, 1975). De socio-emotionella banden mellan en organisation och dess medarbetare påverkar hur medarbetaren som kunskapskälla ser på delning av kunskap. Om organisationen lägger in en transaktion för att motivera till överförandet av kunskap i denna relation förändras denna relation från det socio-emotionella till en relation baserad på transaktioner, en leverantör-kund-relation. Genom denna förändring uppfattar medarbetaren ett bristande förtroende från organisationens sida och deras vilja att dela med sig av kunskap till att förbättra organisationen och kan därigenom komma att kräva mer ersättning för att tillhandahålla sin kun-

skap för överföring till andra medarbetare (Rosseau & McLean-Parks, 1993). Extrinsic motivation är dock viktigt när det kommer till att starta upp ett projekt då det stimulerar människor till att snabbt komma igång med arbetet, men riskerar att påverka effektiviteten när det kommer till snabbare och djupare lärande senare i projektet (Ko et al., 2005).

Ko et al. (2005) tar upp att intrinsic motivation är en viktig källa för de delande parterna när det kommer till att nå effektiv kunskapsöverföring. Intrinsic motivation stärks av personliga förhållanden då emotionella band mellan den överförande källan och mottagaren gör det lättare att kommunicera kunskapen (Sun, 2009). Relationen mellan parterna stärks av att det finns en delad kontext mellan källan och mottagaren, något som generellt sett uppstår efter att relationen är skapad. Intrinsic motivationen är främst av vikt när det kommer till att föra över tacit kunskap och det därigenom är svårt att sätta upp kvantifierbara målsättningar för överförandet (Ko et al., 2005). Källans engagemang för organisationen stärker motivationen för källan att dela kunskap (Lin, 2007) och då engagemanget för organisationen stärks genom att det finns en uppfattad rättvisa när det kommer till belöningsystem och samarbete kan belöningsystem vara viktiga för överföringen av kunskap. Belöningsystemen ska inte förändra uppfattningen av kontroll som källan känner att den har över sin kunskap, samarbetet mellan organisationen och källan för kunskapsöverföringen är motiverande när medarbetarna tillåts delta i processen att skapa kunskap och känner att de är eniga om de mål som sätts upp.

### **2.2.7 Mentor/lärling-relation**

Expertis inom ett område uppkommer genom att lära sig av att göra, learning by doing och en expert är någon som tror sig kommit på det bästa sättet att utföra något på. Experter kan förklara generella tumregler men det är gravt kontextbaserade och experten är den som vet när en regel ska följas eller brytas. Expertisen inom ett område kan överföras med hjälp av mentorer genom internalisering så som learning by doing, och socialisering där erfarenheterna delas och tacit kunskap hos mottagaren kring mentala modeller och tekniska kunskaper kan skapas (Swap et al., 2001).

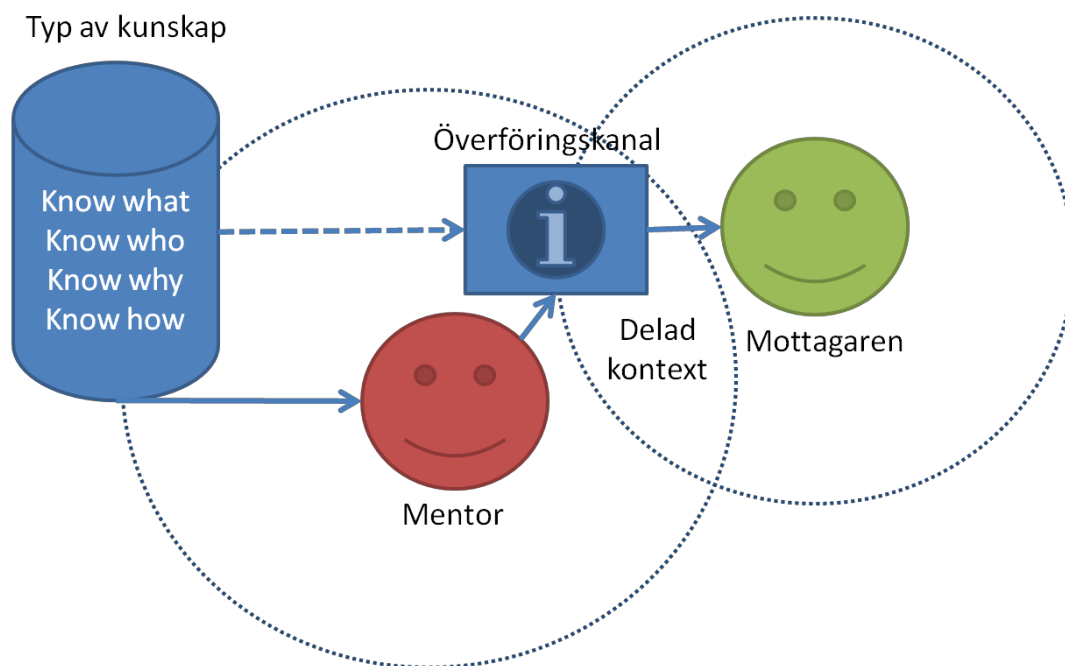
Det är inte alltid experten som är den bästa läraren för en novis då experten kan sakna förmågan för att lära ut när kunskapsgapet mellan parterna är för stort. En expert behöver inte heller vara den som är mest pedagogisk. Någon som är närmre mottagarens kunskap är ofta en bättre mentor då delar mer kontext för överföring. Det är viktigt att mentorn och mottagaren har en delad kontext, ju mer gemensam förståelse de har desto mer avancerade instruktioner kan mottagaren ta emot (Swap et al., 2001). Swap et al. (2001) individer som blivit upplärda av mentorer har ofta lärt sig snabbare och befordrats snabbare. Mentorskap går även att ha en omvänd effekt där lärling lär ut till lärling eller från lärling lär ut till mentorn (Swap et al., 2001).

En mentor bör fokusera på att skapa möjligheter för att lärlingen att skapa egen kunskap (Freire, 1998), det är inte bara mentorn som lär ut och även lärling kan bidra till att mer erfarna medarbetare hittar ny kunskap. Genom att uppträda på ett föredömligt sätt lär mentorn ut vad som är korrekt beteende och vad som kommer att accepteras av företagskulturen, hänsyn måste visas till individens situation. Swap et al. (2001) menar att mentorn överför sina kunskaper genom att låta lärlingen observera och ställa frågor, något som författarna kallar för learning by observing, vilket är särskilt effektivt om lärlingen lutar på den överförande parten. Lärlingen kan ta till vara på organisatoriska rutiner, ledningssystem, de politiska maktaspekterna, normer, värderingar och förstå sig på företagskulturen genom att uppfatta genom att observera sina medarbetares handling.

Mentorn bör enligt (Swap et al., 2001) inte presentera svaret utan låta lärlingen själv hitta lösningen och välja ett sätt som denne anser vara bästa för att ta tillvara på den egna kunskapen. Learning by thinking innebär att lärlingen själva får möjligheten att identifiera vilken kunskap som behövs och söka upp denna samtidigt som lärlingen får feedback från mentorn om uppgiften. Mentorn bör dock vara försiktig med att ge lärlingen feedback om dennes personlighet eller kompetens då det kan vara skadligt för lärandet enligt Swap et al. (2001). Detmer och Shortligge (1997) tar upp hur överföring av kunskap hindras av att den överförande parten saknar uppdaterad kunskap på ämnet, är ovetande om vilken information som finns tillgänglig och om denne har lite tid för att söka efter informationen, ibland tack vare dåligt organiserade informationssamlingar. Lärlingens kunskapsutveckling kan hindras om denne inte får hjälp med att söka efter den information som behövs för att stimulera lärandet.

## 2.2.8 Teoretisk modell över kunskapsöverföring

Här presenteras en modell som väver samman de olika teoretiska bitarna av kunskapsöverföring till en process där det i en kontext finns kunskap som ska föras över med hjälp av en kanal eller mentor till en mottagare.



Figur 3: Teoretisk modell, kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring handlar om att överföra någon form av kunskap och beroende på vilken typ av kunskap som ska överföras kan olika kanaler användas. Viss kunskap som know what kan överföras direkt till mottagaren via bilder och andra överföringskanaler från lagrad kunskap. Andra typer av kunskap som know how är i behov av att hitta en lämplig mentor som kan och vill lära ut genom att observation, upplärning och rådfrågning. För att kunskap ska kunna överföras behövs det i grunden en delad kontext samt att mottagaren är motiverad och kapabel att ta absorbera och instutionalisera den kunskap som överförs.

Kontext	Kunskapsstyp	Överföringskanaler	Mottagare	Mentor/Lärling
Delad kontext	Explicit/Tacit	Fyra kanaler	Processa	Val av mentor
Ba	Know what	Sex mekanismer	Absorbera	Learning by doing, thinking and observing
Communités of practice	Know who	IT och kommunikationsteknologier	Användning	
Relation	Know why	Storytelling	Motivation	Motivation
	Know how	Sinnen/ intelligenser		

Tabell 1: Teoretiska begrepp, kunskapsöverföring

## 2.3 IT-stöd för kunskapsöverföring

*I detta kapitel presenteras teorier som visar på hur IT kan användas för att stödja knowledge management.*

IT och kommunikationsteknologier spelar en allt större roll i överförandet av kunskap (Huber, 1991) då både tidsmässiga och distansmässiga problem kan övervinnas, men dess funktionalitet är beroende av vilken kunskap som ska överföras (Phang & Foong, 2010). IT fungerar bäst för explicit kunskapsöverföring då det för tacit överföring krävs personlig kommunikation. Istället för att försöka koda tacit kunskap så bör de nätverkande egenskaperna hos IT och kommunikationsteknologier utnyttjas för att således överföra tacit kunskap med personlig kommunikation mellan de delande parterna.

Alavi och Leidner (2001) tar upp hur knowledge management-system vara effektiva i att överföra information, men de inte garanterar att två individer förstår samma kunskap då individernas tidigare kunskapsbas påverkar hur de uppfattar kunskapen. Både personliga och massutskickade meddelanden mister all from av kommunikation som inte finns i de ord som är nedskrivna medan sökningar i databaser kräver att mottagaren själv kan hitta den kunskap som finns lagrad i dem (Daft & Lengel, 1986).

Song (2007) tar upp hur IT-stöd kan användas för knowledge management processer och tar upp kluster, sammanfattning, naturligt språk och visualisering som verktyg för överföring. För kommunikation mellan medarbetare presenterar Song (2007) e-post, instant messaging och videokonferens som möjliga verktyg. För överföring mellan flera medarbetare presenteras webbsidor, groupware, dokumenthantering, intelligent agents och kunskapsportaler. Groupware är portaler för användare att samarbetat och dela information genom. Dokumenthantering samlar dokument i ett centralt tillgängligt och indexerat bibliotek. Intelligenta agenter är verktyg som automatiskt samlar information från många källor vilket skulle kräva en hel del ansträngning för människor att utföra. Enligt Song (2007) är kunskapsportalen en gemensam virtuell yta där medarbetare kan nå och dela med sig av kunskap. För att hjälpa medarbetare hitta den sparade kunskap som de söker efter presenterar Song (2007) intelligenta agenter som ett automatiskt hjälpmedel att använda. Den intelligenta agenten kan söka i de samlade bibliotek av kunskap som kan utvecklas av organisationen som en samling av den kunskap som samlats in. Dessa bibliotek bör, enligt Song (2007) göras tillgängliga genom IT-lösningar hellre än fysiskt.

Då kunskap är svår att föra över utan dess kontext menar Song (2007) att det finns behov av digitala samlingspunkter att föra över kunskap mellan användare genom. Ett verktyg för denna samlingspunkt är groupware där användare tillsammans kan skapa dokument, diskussioner och medel att föra över kunskap igenom. Genom groupware finns det också möjlighet att presentera medarbetare för varandra oberoende av deras geografiska position. Ett annat verktyg att presentera kunskap igenom för användare att hämta in är webbsidor (Song, 2007). På webbsidan kan information presenteras offentligt för alla som har tillgång till den.

För direkt kommunikation mellan de överförande parterna presenterar Song (2007) verktygen videokonferens, e-mail och instant messaging. Videokonferens är, enligt Daft och Lengel (1987) ett verktyg genom vilket djup kunskap kan föras över då det tillåter de överförande parterna att se och höra varandra, samtidigt som det ger mottagaren möjligheten till direkt feedback under samtalet. E-mail mister, enligt Daft och Lengel (1987), möjligheten till att förmedla djupare kunskap och möjligheten till direkt feedback, medan instant messaging enligt Song (2007) tillåter att användarna kommunicerar med varandra i realtid.

Song (2007) varnar för att tacit kunskap ofta mister en del av sin betydelse när den konverteras till delbar explicit kunskap eller information varför organisationer inte helt bör förlita sig på IT-system för sitt kunskapsarbete. IT-stöd kan göra lite för konverteringen av kunskap till att bli mer delbar utan att kunskapen förlorar den kontext som krävs för förståelse eller dess innehåll vilket gör kunskapen mer fattig för mottagaren. Vid överföring av mer komplex kunskap med hjälp av mekanismer rekommenderar Chai et al. (2003) att fler olika verktyg används för att främja överförandet.



## 3 Metod

Det tredje kapitlet avhandlar hur arbetet med undersökningen utförts. Kapitlet är indelat utifrån de fyra faser som undersökningen gått igenom; situationskartläggning av bemanningsprocessen, studie av tidigare teorier rörande kunskapsöverföring, studier av problem med kunskapsöverföring vid introduktionen av nya bemanningskonsulter och möjligheten att utveckla introduktionsarbetet med hjälp av IT-stöd.

---

### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Undersökningens syfte var att studera hur introduktionsprocessen vid bemanning kan utvecklas genom användning av knowledge management principer för kunskapsöverföring. Detta syfte är menat att studera hur ett enskilt fenomen utifrån ett etablerat forskningsområde. Hermeneutiken är ett sätt att tolka världen utifrån som fokuserar på kvalitativ förståelse och tolkningssystem med en öppen och subjektiv forskarroll, att jämföra med positivismens kvantitativa tolkningssystem och objektivism gentemot fenomenet (Patel & Davidson, 2011). En studie inom hermeneutiken är inriktad på att genom språket skaffa sig kunskap och förklara företeelser genom att tolka människors uttryck och handlingar. Genom en studie av dessa subjektiva företeelser är det enligt det hermeneutiska förhållningssättet möjligt att dra slutsatser om hur helheten kring fenomenet fungerar. Det hermeneutiska förhållningssättet förutsätter flera tolkningsnivåer där ny data hämtas in, tolkas, utvecklar ny förståelse följt av insamling av ny data, ny tolkning och utvecklandet av ytterligare förståelse.

En hermeneutisk forskare närmar sig forskningsobjektet med en förförståelse för det, något som inte ses som ett hinder mot insamlandet av ny data inom detta förhållningssätt (Patel & Davidson, 2011). Undersökningen påbörjades med en viss förståelse för forskningsområdet, som senare byggdes på genom en omfattande litteraturstudie med syftet att sätta upp en teoretisk referensram att utgå ifrån vid inhämtandet av data. Patel och Davidson (2011) kallar denna vetenskapliga ansats för en deduktiv ansats där studien tar sitt ursprung från tidigare forskning innan sökandet efter ny data påbörjas. En induktiv ansats där data hämtas in utan grund i tidigare teorier är bättre lämpad för en upptäckande undersökning. Objektiviteten i undersökningen kommer i stor del från den grund som byggts upp genom insamlandet av redan befintliga teorier, Patel och Davidson (2011) menar att en deduktiv ansats riskerar att färgas mycket av forskarnas tidigare erfarenheter om det inte vore för en tidigare genomförd studie av redan befintliga teorier på forskningsområdet, medan en induktiv riskerar att tappa fokus från fenomenet utan en början i denna teoribildning. För att nå perspektiv från de båda ansatserna har en abduktiv ansats valts där undersökningen påbörjades genom insamling av data för att sedan gå vidare med studier av tidigare teorier att testa nya fall utifrån. Enligt Patel och Davidson (2011) väljs ofta en medelväg när det kommer till utvecklingsarbete hellre än nyskapande teoribildning.

### 3.2 Undersökningens utformning

Då undersökningen innebär en intensiv studie för att fördjupa sig i fenomenet av introduktion för nya tillfälligt anställda utförs studien vid ett antal organisationer för att skapa en generaliserbar uppfattning om hur processen fungerar. Jacobsen (2002) tar upp små N-studier som ett upplägg för att studera fenomenet hos ett litet antal enheter och dra generaliserbara slutsatser utifrån resultaten. En små N-studie ligger fenomenet i fokus hellre än kontexten som fenomenet verkar i vilket gör undersökningsupplägget mer lämpligt när det är ett fenomen som ska studeras.

Undersökningens metod är indelad i fyra delar (figur 4); en förstudie med en situationskartläggning av bemanningsprocessen, en studie av redan etablerade teorier på ämnet kunskapsöverföring, undersökande intervjuer av fenomenets kontext och analys av möjligheter till utveckling för effektivare överföring.

Syftet för att studera möjligheten till effektivisering av introduktionsprocessen genom knowledge management principer för kunskapsöverföring bygger på forskarnas tidigare erfarenhet av introduktion för arbete och av kunskapsöverföring. Enligt Jacobsen (2002) är det lämpligt att använda en kvalitativ ansats för en undersökande frågeställning, vilken bygger på att det finns tidigare kunskap om det fenomen som studeras. Den mer explorativa frågeställningen gör en kvalitativ metodansats mer lämplig än en kvantitativ metodansats som passar bättre till en testande frågeställning.

Den kvalitativa metodansatsen bygger på att samla in data genom observationer och öppna intervjuer för att samla in rikare data gällande fenomenet (Jacobsen, 2002). För att studera introduktionsprocessen användes öppna intervjuer för att hämta in djup data om processens roller, verktyg, aktiviteter och artefakter. I den undersökande intervjun användes öppna intervjuer med intervjuguide för att studera vilka verktyg, möjligheter och miljöer som används för introduktionen av nya medarbetare. Jacobsen (2002) menar att det finns risker för att närheten till undersökningsobjektet påverkar forskarnas objektivitet gentemot fenomenet vilket riskerar att påverka resultatet.



Figur 4: Undersökningens upplägg och datainsamlingsverktyg

### 3.2.1 Situationskartläggning

Då det saknades litteratur som tagit upp hur bemanningsprocessen är utformad krävdes en förstudie för att slå fast en generaliserad process för hur bemanningsföretag och deras kunder agerar vid införandet av ny tillfällig personal. En kartläggande förundersökning av bemanningsprocessen utfördes för att samla in information om vilka roller, artefakter och verktyg som finns i processen. Patel och Davidson (2011) rekommenderar att genomföra en förstudie om det saknats information från litteraturstudien som är viktig att ha vetskap om vid datainsamlingen. Förstudien utfördes genom korta ostrukturerade intervjuer med konsultansvariga vid fyra bemanningsföretag där de roller som berördes av bemanningsprocessen, artefakter som var viktiga för processen och verktyg som användes för kommunikation togs upp. Vid intervjuerna användes en begreppslista för att försäkra att intervjun inte avslutades innan alla begrepp berörts. En ostrukturerad intervju lämnar mycket utrymme för respondenten att svara samtidigt som en hög grad av standardisering av de ämnen som berörs gör resultatet mer analyserbart (Jacobsen, 2002). Insamlingen av data utan strukturering riskerar att tappa fokus från fenomenet som studeras.

För situationskartläggningen användes Enquist et al. (2002) ramverk DELTA Meta Architecture. Ramverket används för att koordinera förändringsansatser och ger en väg att gå från ett kartlagt nuläge till ett uppfattat framtida läge efter förändringen. Ramverket används i undersökningen för att ställa upp ett nuläge för bemanningsprocessen innan konsulten kommit in i arbetet. Med hjälp av beskrivningen av bemanningsprocessen genom DELTA Meta Architecture blir det möjligt att specificera undersökningsområdet för de undersökande intervjuerna.

Urvalet för undersökningens situationskartläggning gjordes utifrån tanken att respondenten skulle ha en god översikt över bemanningsprocessen. Jacobsen (2002) kallar detta urval för ett urval baserat på bästa möjliga information och kräver att forskarna har tillräcklig kunskap för att avgöra vilka respondenter som innehar passande kunskap. De intervjuer som genomfördes med konsultchefer och konsultansvariga som ansvarar för bemanningsprocessen, varför de ansågs ha rätt kunskap om fenomenet.

De respondenter som är ansvariga för processen från bemanningsföretagets sida:

Namn:	Företag:	Intervjudatum:
Therese Svärd	Studentconsulting	20/3 -14
Maja Fredholm	Uniflex Bemanning	24/3 -14
Malin Alexandersson	Bemanningsföretaget	25/3 -14
Jessica Jacobsson	Industrikompetens	27/3 -14

*Tabell 2: Konsultansvariga respondenter vid bemanningsföretag*

Genom de ostrukturerade intervjuerna kunde delvis strukturerad data användas för analys i DELTA Meta Architecture. Genom de data som samlats in kunde en beskrivning av den nuvarande processen göras. Genom att använda perspektivet för verksamhetsbilder kan DELTA Meta Architecture, enligt Enquist et al. (2002), bidra med att identifiera vilka intressenter som finns i processen, vad dessa intressenters mål är och hur verksamheten bör arbeta för att nå bilden av den framtida verksamheten. Respondenternas utsagor om bemanningsprocessen analyserade i enlighet med Jacobsen (2002) tre steg för analys av kvalitativ data. Först gjordes texten läsbar genom transkribering för att få en överblick över stoffet. Därefter följde en kategorisering där de insamlade data ställdes samman enligt gemensamma teman hos respondenternas uttalanden. I det sista steget i Jacobsens (2002) analys av kvalitativ data är kombinationen av data med insamlade teorier. Data som samlats in från respondenterna placerades in i DELTA Meta Architecture ramverket för vilka intressenter som uppfattats som viktiga för processen, vilka mål dessa intressenter har för processen och hur processen går för att täcka upp ett behov av en bemanningskonsult.

### 3.2.2 Litteraturstudie

Sökningen efter tidigare forskning utfördes i två delar. Den första sökningen efter litteratur genomfördes dels med hjälp av Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUPEA och dels med sökverktyget Google Scholar. Sökningen efter litteratur gällande kunskapsöverföring gjordes med hjälp av sökorden "knowledge transfer", "kunskapsöverföring + lärande", "knowledge transfer + learning", "knowledge transfer + tacit knowledge". Enligt Patel och Davidson (2011) krävs det tack vare mängden förväntade resultat dels en avgränsning i sökningen och dels olika användning av varianter av sökorden genom att använda synonymmer eftersom vissa sökord är mer vanliga än andra och därför ger mer relevanta sökresultat.

Den andra delen av litteraturstudien genomfördes med hjälp av den tidigare funna forskningen genom att söka reda på de källor som denna använt för att grunda sina slutsatser på. Patel och Davidson (2011) menar att när forskarna har funnit mer information om ämnet kan de identifiera begrepp och källor som är centrala för fenomenet att göra vidare sökningar utifrån och fungera som en successiv avgränsning av knowledge management området. Teorierna som identifierats sattes sedan samman i en teoretisk modell för att visualisera hur de olika teorierna relaterar till varandra enligt den tidigare forskningen. När forskaren

söker efter teorier behöver denne, enligt Patel och Davidson (2011), frigöra sig från problemområdet som studeras för att istället fokusera på vilka mänskliga fenomen och egenskaper som teorierna berör.

De teorier som hittades i litteraturen gällande kunskapsöverföring strukturerades utifrån fem kategorier; kontext för kunskapsöverföring, kunskapsformer att föra över, överföringskanaler, mentorrollens inverkan på överföring och mottagarens kapacitet och begränsningar att ta emot kunskap. Utifrån dessa kategorier strukturerades en modell för hur överföring av kunskap sker enligt de insamlade teorierna.

### 3.2.3 Undersökande intervjuer

Datainsamlingen vid de undersökande intervjuerna utfördes med hjälp av kvalitativa semistrukturerade intervjuer med tre roller hos de kundföretag som valts ut baserat på resultaten från situationskartläggningen. Dessa roller var gruppleddare som stått för kravställningen på bemanningspersonalen, en medarbetare som varit ansvarig för introduktionen av arbetsuppgifter och konsulten själv som lärt sig arbetet. Intervjuerna utfördes på plats ute hos kundföretagen så att respondenten skulle känna sig mer bekväm och därigenom ge mer ärliga svar, då Jacobsen (2002) menar att en intervju i en konstlad miljö riskerar att ge konstlade svar enligt kontexteffekten.

En semistrukturerad intervju avviker från idealet för en kvalitativ ansats genom att delvis styra vilka svar forskarna är intresserade av (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) menar också att insamlingen riskerar att bli omfattande och komplex om den genomförs ostrukturerad, varför det kan vara lämpligt att utifrån ämnet slå fast en intervjuguide. Som handledning för intervjuerna utformades en intervjuguide baserad på resultat från litteraturstudien och situationskartläggningen, med öppna frågor gällande kunskapsöverföringsprocessen för den konsulten för att styra respondenten mot det relevanta ämnet. Enligt Jacobsen (2002) bör forskaren lägga upp intervjun så att denne först ge en snabb översikt om avsikten med undersökningen samt dess bakgrund. Intervjun bör sedan inledas med allmänna frågor för att senare ta upp de mer komplexa frågorna. Då förundersökningen visat på tre intressenter som påverkar konsultens introduktion skapades tre anpassade intervjuguides med något olika frågor, en guide för de kravställande cheferna (Bilaga 1), en guide för medarbetaren som ansvarat för upplärningen av konsulten (Bilaga 2) och en för konsulten som lärts upp i sin roll (Bilaga 3).

Urvalet vid de undersökande intervjuerna utförde baserat på de roller som identifierats genom intervjun. Urvalet av undersökningsobjekt gjordes med hjälp av det som Jacobsen (2002) kallar snöbollsmetoden då objekten valdes utifrån rekommendationer från konsultansvariga genom intervjuerna. Snöbollsmetoden kräver att forskarna utför analyser i samband med varje intervju för att kunna identifiera nya respondenter (Jacobsen, 2002), dessa analyser riskerar att bli tidskrävande samtidigt som snöbollen riskerar att stanna mitt i backen om respondenterna inte är villiga att dela med sig av information om vem som kan vara lämplig att intervjua.

De respondenter som var företagets ansvariga kravställare för bemanningsprocessen:

<b>Namn:</b>	<b>Företag:</b>	<b>Intervjudatum:</b>
Markus Holmberg	Bilia	10/4 -14
Thomas Fredgren	CDVI	15/4 -14

Malou Strömgren	Trafikinformation	22/4 -14
-----------------	-------------------	----------

*Tabell 3: Kravställande respondenter vid kundföretaget*

De respondenter som ansvarat för upplärningen av konsulten:

<b>Namn:</b>	<b>Företag:</b>	<b>Intervjudatum:</b>
Isak Craafoord	Bilia	15/4 -14
Martin Andersson	Bilia	15/4 -14
Marcus Nehvonen	Bilia	16/4 -14
Michael Samuelsson	IT-företaget	24/4 -14

*Tabell 4: Utlärande respondenter vid kundföretaget*

De respondenter som arbetat som intervjuats som konsulter:

<b>Namn:</b>	<b>Företag:</b>	<b>Intervjudatum:</b>
Christoffer Stiller	Bilia	10/4 -14
Monira Senoussi	Trafikinformation	10/4 -14
Martin Andersson	Bilia	15/4 -14
Christian Enfors	CDVI	24/4 -14

*Tabell 5: Lärande konsulter vid kundföretaget*

Respondenterna har delats in i tre typer av företag. Den första kategorin gäller företag som huvudsakligen använder medarbetare till konsulten för att lära upp denne, Bilia och IT-Företaget ingår i denna kategori. Den andra kategorin är företag som i huvudsak använder sig av dokument och textbaserade beskrivningar för att lära upp konsulter, i denna kategori finns Trafikinformation. I den tredje kategorin finns företag som fokuserar på den kunskap som redan finns hos konsulten och enbart fokuserar på att introducera konsulten till företaget själv och inte så mycket för konsultens arbetsuppgifter.

Patel och Davidson (2011) tar upp att hermeneutiskt kvalitativ data bör analyseras i syftet att skapa en djupare kunskap gällande forskningsämnet. Jacobsen (2002) tar upp den ämnescentrerade analysen som i hög grad fokuserar på variabler, teman och fenomen som griper över ett större antal enheter. Till skillnad från den individcentrerade analysen där fokus ligger på enskilda undersökta enheter (Jacobsen, 2002). Analysen av materialet kommer att vara indelad utifrån de tre typer av företag som undersökts, företag som använder mentor för introduktion, företag som använder sig av textbaserade beskrivningar för introduktion och företag där konsulten förväntas tillföra ny kunskap åt företaget.

Jacobsen (2002) presenterar en kvalitativ analys som en process i tre steg där det första steget är att noggrant beskriva den data som samlas in. Det är upp till forskaren att hitta en metod för analysen som ger en läsbar text (Patel & Davidson, 2011), de data som samlats in har sparats i ljudfiler och transkriberats till text, genom denna transkribering har det funnits en stor mängd nedskrivna data att gå igenom. Det andra steget i analysprocessen är, enligt Jacobsen (2002), att göra en systematisering och kategorisering av de data som samlats in för att få en överblick över stoffet. Den samlade texten från insamlingen följer uppställda kategorier och som är kopplade mot det teoretiska ramverket. Patel och Davidson (2011)

tar upp att den beskrivande texten av analysen bör ställas upp kring lämpliga rubriker som presenterar vad varje stycket i analysen kommer att beröra. För undersökningen användes rubrikerna från det teoretiska ramverket till att ställa upp även analysens presentation utifrån.

*"Kategorierna ska ha sin grund i data. De ska springa fram ur de observationer och intervjuer som vi har tillgängliga" (Jacobsen, 2002)*

Respondenternas svar som berörde fenomenen kopplades samman i för fenomenet avgränsade kategorier. Jacobsen (2002) ställer upp som krav att kategorierna ska vara formulerade på ett så pass generellt sätt att de kan förstås även av någon som inte medverkat i undersökningen samtidigt som de fortfarande är relevant formulerade utifrån hur befintlig teori och empiri på ämnet är formulerad. Kategorierna ställdes samman utifrån respondenternas tolkningar av frågor gällande fenomen från den teoretiska bakgrunden. Svar från respondenter sorterade enligt tre typer av företag; företag som använder sig av mentor för introduktion, företag som använder sig av en arbetsbeskrivning av uppgiften och företag där konsulten förväntas fungera självständigt. De företag som använder sig av medarbetare för att föra över kunskap till en ny bemanningskonsult gör detta i syftet att konsulten förväntas finnas kvar i organisationen för ett tidsmässigt längre uppdrag och att rollen som konsulten får innebär att denne kommer behöva arbeta i en kedja av aktiviteter hellre än självständigt. I den andra typen av företag som observerats är det meningen att konsulten ska kunna fungera mer självständigt från sina medarbetare och ibland för att föra över kunskap till organisationen hellre än tvärt om.

Enligt Jacobsen (2002) är det sista steget i analysprocessen en kombination av insamlad data och det teoretiska ramverket för att utveckla tolkningar och slutsatser igenom. Patel och Davidson (2011) menar att det vid kombinerings av analysen är lämpligt att problematisera variation och homogenitet i data tillsammans med relationerna mellan de olika begreppen som utgöra helheten. Patel och Davidson (2011) kallar detta för "internala relationer" och tolkar det som att olika delar förutsätter varandras för att bilda en helhet. Genom den tidigare etablerade kategorierna presenteras data tillsammans med det område där fenomenet observerats, genom denna diskussion visas vart det finns skillnader mellan de olika företag som undersökts och de etablerade teorierna. Att se hur respondenterna avviker från varandra menar Jacobsen (2002) är mer viktigt vid ett litet urval. Analysen av relationen mellan mentor och lärling observerades enbart hos Bilja och IT-företaget vilket gör att analysen av hur detta fenomen ser ut presenteras som en separat överföringsmetod då detta ses som en unik metod utöver annan överföring som också observerats hos övriga undersökta företag.

### **3.2.4 Studie av IT-verktyg för kunskapsöverföring**

Teorier för IT-verktyg som kan fungera för att stödja kunskapsöverföring identifierades genom sökandet efter tidigare skriven litteratur. Flera teorier presenterar mekanismer och verktyg för att föra över kunskap mellan användare, varav flera relaterar till IT. Genom att söka igenom litteraturen kunde författare identifieras som berört ämnet, i och med att fenomen identifieras kan flera sökningar göras utifrån dessa varifrån mer litteratur kan hittas (Patel & Davidsson, 2011).

De teorier som samlats in strukturerades i ett ramverk utifrån hur verktygen fungerar för att föra över kunskap från en källa till en eller flera mottagare. Daft och Lengels (1986) teorier om mekanismer för kunskapsöverföring bidrog till att skapa en bild av vilken form av kunskap som är lämplig att föra över med vilken form av mekanism medan Songs (2007)

presentation av kollaborativa verktyg för kunskapsöverföring fungerade som en utgångspunkt för vilka av dagens specifika verktyg som är lämpliga att använda för kunskapsöverföring.

Ett ramverk för analys sattes upp där de identifierade teorierna för kunskapsöverföring kan kombineras med IT-verktyg för kunskapsöverföring för att stödja bemanningsprocessen. Forskare som studerat mekanismer och verktyg för kunskapsöverföring presenterar hur dessa specifikt kan och bör användas för att föra över kunskap vilket gör det möjligt att koppla dessa verktyg samman med de teoretiska områden som kopplats till de olika delarna av bemanningsprocessen. Resultatet av detta ramverk är något mer fritt tolkade utifrån de problemområden som identifierats inom introduktionsprocessen för bemanningskonsulter genom intervjuer med konsulterna. Ramverket bygger dels på nio typer av verktyg som teorin säger är möjliga att stödja kunskapsöverföring genom. Dessa nio typer av verktyg kombineras med rapportens fem teoriområden att studera bemanningsprocessen utifrån; kontextens betydelse för kunskapsöverföring, kunskapsformer att föra över, verktyg att föra över kunskap igenom, medarbetarens roll för kunskapsöverföring och mottagarens kapacitet för att hämta in kunskap. Ramverket i kombination med studien av hur bemanningsprocessen generellt sett går till är menat att förmedla hur dessa verktyg kan användas för att främja kunskapsöverföring inom de fem teoriområdena.

### 3.3 Metodkritik

Undersökningen har ett hermeneutiskt förhållningssätt till forskningen vilket innebär att de data som samlas in kommer att röra människors uppfattning, handlingar och tankar. Det hermeneutiska förhållningssättet kommer att innebära att de data som samlas in är subjektivt baserad på respondenternas uppfattning av verkligheten (Patel & Davidson, 2011). Subjektiviteten kommer inte att vara ett problem då de data som samlas in kommer att generaliseras och inte som en fastslagen fakta.

Undersökningens deduktiva ansats innebär ytterligare tolkningsnivåer att gå igenom för de data som samlas in i samband med tolkningen av teorier inför insamlandet av data (Patel & Davidson, 2011). För att motverka problemet med tolkningen av vilka teorier som kommer att vara relevanta gjordes den situationskartläggningen med öppna intervjuer för att fastställa en generell process med roller, verktyg och artefakter som förekommer, denna förstudie gjorde att undersökningen fick en mer abduktiv ansats (Patel & Davidson, 2011).

Forskarnas närhet till undersökningsobjektet kan påverka deras uppfattning av den data som samlas in (Jacobsen, 2002), detta problem förhindrades genom att använda en guide till de undersökande intervjuerna för att säkerställa att respondenten givit ett svar till alla de ämnen som ställts upp, något som bidrar med struktur åt undersökningens datainsamling. Strukturen bidrar också till att undersökningen hålls fokuserad på fenomenet, vilket hade kunnat vara ett problem med en allt för öppen undersökning (Jacobsen, 2002).

Då analysen är utförd genom att beskriva, kategorisera och kombinera de data som samlats in, menar Jacobsen (2002) att underlaget för en god analys finns. Storleken på populationen och urvalet kommer att påverka hur stor validitet undersökningen har då generaliserbarhet uppstår i samband med att undersökningen är tillämpbar utanför studiens undersökningsobjekt. Då studien är utförd hos organisationer som har stor erfarenhet av bemanningsföretag och konsulter har det funnits stor tillit till deras erfarenheter. Enligt Jacobsen (2002) kommer fenomenet, undersökningsobjekten och kontexten där fenomenet verkar påverka hur kombineringen av data ställs upp, undersökningen har genom förstudien identifierat tre kategorier av företag utifrån hur de fokuserat på att introducera nya konsulter till arbetet,

undersökningsobjekten har sedan placerats in i dessa tre kategorier av företag för att studera fenomenet. Denna indelning av undersökningsobjekten gör det tydligt att se skillnader mellan undersökta företag, men mindre tydligt att identifiera skillnader mellan individerna i de enskilda kategorierna, något som istället försöker framhävas genom beskrivningar i text.



## 4 Resultat

Det fjärde kapitlet presenterar de primärdata som hämtats genom strukturerade och ostrukturerade intervjuer.

### 4.1 Situationskartläggning av bemanningsprocessen

*Under denna rubrik presenteras kartläggningen av bemanningsprocessen utifrån intervjuer med konsultansvariga hos de undersökta bemanningsföretagen.*

Bemanningsprocessen börjar med att ett kundföretag har ett behov av att hyra in en eller flera konsulter för att täcka ett behov. Det kan vara för ett längre uppdrag med möjlighet till vidare anställning hos kundföretaget eller för kortare behov i samband med temporärt bortfall av personal eller högre belastning under vissa säsonger. De inblandade intressenterna i denna process är, enligt Therese Svärd, kundföretaget vars mål är att fylla upp sitt tillfälliga behov, bemanningsföretaget vars mål är att sälja in sin tjänst, konsulter som vill få möjlighet att arbeta och övriga medarbetare som vill avlasta sin egen ökade arbetsbörda.

Konsultchefen på bemanningsföretaget träffar kravställaren, som ofta är någon form av arbetsledare, gruppchef eller linjechef, för att ta fram en kravprofil över vad för konsult de önskar sig. Kraven på vilken typ av person och önskemål angående specifik kunskap eller utbildningar som konsulten ska ha tas upp. Therese Svärd tar upp att vid längre samarbeten mellan bemanningsföretaget och kundföretaget kan kravprofilen komma att förändras i samband med att behovet för uppdraget förändras.

Bemanningsföretaget publicerar en annons och tar in kandidater för intervju. En eller flera kandidater presenteras för kundföretaget och en eller flera kandidater väljs ut för att utföra uppdraget. Ibland vill kundföretaget själva intervjua kandidaterna för att ge en inblick i vad arbetet på kundföretaget kommer innebära. Jessica Jacobsson tar upp att det i särskilda fall förekommer personlighetstest för att se om kundföretagets önskemål stämmer överens med kandidatens personlighet. Dessa tester genomförs dock på önskemål från kundföretaget vid en rekrytering och mer sällan på bemanningsuppdrag.

Kandidaten erbjuds uppdraget och om denne accepterar anställs kandidaten som konsult hos bemanningsföretaget. I samband med anställningen ges den nya konsulten en introduktion på vad det innebär att vara konsult och annan praktisk information, så som krav på kläder, schemaläggning, sjukfrånvaro och hur inrapportering av tider går till. Therese Svärd menar att om denna introduktion är bristande blir det enklare fel i framtiden. Bemanningsföretaget ger även viss praktisk information om kundföretag, som kontaktperson, säkerhet gällande arbetet, adress och andra kontaktoppgifter. Konsulten ska veta vart denne ska ta vägen. Det ges däremot sällan ut information om rollen på kundföretaget som konsulten ska fylla, Therese Svärd menar att det blir lätt för mycket information på en gång. Introduktionen till arbetet överläts till kundföretaget. Vid längre uppdrag läggs mer tid för att rätt konsult för uppdraget och hela processen blir då mer genomgående. Maja Fredholm anser att oavsett hur väl beskriven kravprofil som görs är så finns det inga garantier på att det är rätt person för uppdraget.

Generellt sett så håller bemanningsföretaget en uppföljning med kundföretaget och konsulten efter en vecka för att utvärdera om konsulten passar in hos kundföretaget och i uppdraget. I vissa fall kan det behövas smärre korrigeringar, ny information som ska ges ut och samtal genomförs så alla parter förstår varandra. Therese Svärd menar att hon som

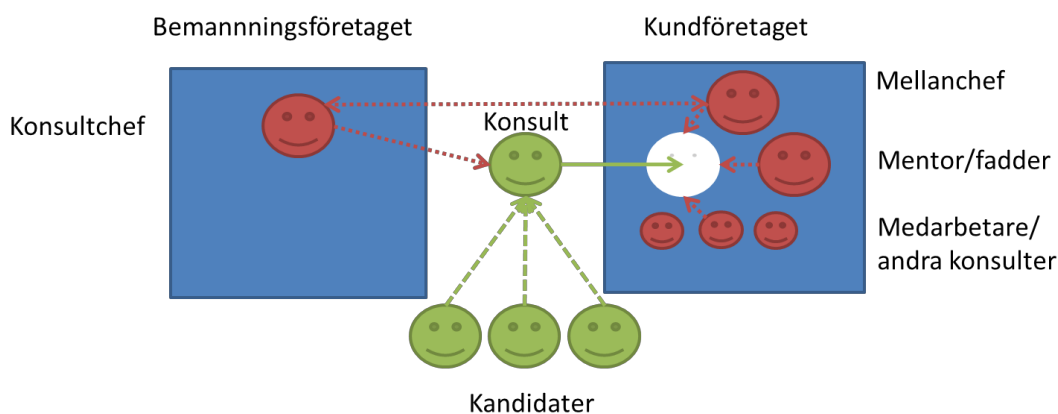
konsultchef gärna står till hands med detta medlande möte, men att kundföretagen ibland sköter mötet själva.

Hos kundföretaget är det olika vem som lär upp konsulten och som agerar i rollen som mentor. I större organisationer finns det ofta flera roller inblandade och det är sällan kravställaren och mentorn är samma person. Kontaktperson på kundföretaget står ofta för information om schemaläggning och vem som konsulten ska arbeta tillsammans med, medan upplärningen oftast sker med hjälp av en medarbetare eller eventuellt en annan konsult från bemanningsföretaget om det finns flera konsulter hos kundföretaget. Therese Svärd tar upp att hon som konsultchef försöker hålla en god kontakt med alla inblandade parter och att det kan vara svårt att lära känna alla som konsulten kommer ha kontakt med. Konsultchefen försöker ge rekommendationer på hur en god introduktion för konsulterna kan ske även om kundföretaget har sina egna processer.

Problem som uppstår kring konsulten följs upp men, enligt Therese Svärd, ligger problemet ofta i en bristfällig introduktion. Det finns ofta en gedigen introduktionsprocess för företagets egna anställda, medan konsulter räknas kunna arbeta direkt från första dagen, detta problem finns särskilt vid kortare uppdrag. Kundföretaget ställer ofta högre krav på konsultens egna sociala förmåga att ta till sig information från sin omgivning. Ibland har, enligt Maja Fredholm, även kravställarna för lite tålmod när det kommer till upplärning av konsulter eller lämnar över det på någon annan arbetskamrat att ta hand om.

Målet för processen är en inhyrd konsult som lärt sig att utföra de arbetsuppgifter som företaget efterfrågat utan att vara en belastning för de övriga medarbetarna. Konsulten ska ha kommit in i företaget på ett bra sätt, anpassat sig till den nya företagskulturen, kan utföra sina arbetsuppgifter i fråga om vad, varför, hur och med vem, enligt Therese Svärd (figur 5).

Företagskulturen kan vara svår för en utomstående konsult att tränga igenom, särskilt om konsulten är ensam konsult hos kundföretaget. Enligt Therese Svärd kan det finnas många oskrivna regler som är svåra att känna till. När det finns flera konsulter på plats kan det vara lättare för en ny konsult att komma in i gänget men det kan även råda en ”vi-och-dem-känsla” mellan de fast anställda vid kundföretaget och de inhyrda konsulterna från bemanningsföretaget.



Figur 5: Kartläggning av processen utifrån situationskartläggning

## 4.2 Undersökande intervjuer

*Under denna rubrik presenteras resultatet av de undersökande intervjuer med kravställare, medarbetare och konsulter som identifierats som viktiga för bemanningsprocessen angående deras erfarenheter kring kunskapsöverföring vid nya bemanningsuppdrag.*

### 4.2.1 Kontext, hur bemanningsituationen kan se ut

Bilia har ett avtal med flera bemanningsföretag och tar kontakt med någon av konsultcheferna vid behov av nya konsulter. Beroende på tjänst ges en mer eller mindre detaljerad kravspecifikation av den konsult som behövs, men många gånger är det, enligt Marcus Holmberg, personens personlighet som prioriteras så länge grundkraven för uppdraget uppfylls. Marcus Holmberg vill helst ha en konsult som fungerar bra i en grupp och tar gärna in någon som sysslat med lagsport hellre än individualister. Trafikinformatör söker efter konsulter som är kommunikativa och stresståliga så att de ska klara av att förmedla rätt information även i pressade situationer. Dessa personlighetsdrag avgörs huvudsakligen vid mötet med konsulten eller under den första tiden på uppdraget för att avgöra om konsulten kommer att passa in i rollen. Finns det inte tid till att utföra en intervju så litar de tre kravställarna generellt sett på bemanningsföretagets referenser och deras åsikt om konsulten för att denne ska få prova på uppdraget. Martin Andersson menar att han efter en tid på Bilia hade relativt god uppfattning om vad som krävdes för att utföra hans arbete och hade kunnat bidra i vad för konsult som varit lämpligt att ta in. Christian Enfors, som hyrdes in för sin kompetens inom ett visst område, menar att det var något oklart vad som förväntades av honom och håller med om att det hade kunnat vara bra om någon i en tidigare liknande roll hade kunnat förtydliga uppgiften och vad som väntats av honom.

Den första arbetsdagen ser Marcus Holmberg till att konsulten ges en genomgång av arbetsplatsen, lokaler och de närmaste medarbetarna. För att hitta på Bilia kan konsulten ta hjälp av skyltar med layouter och bilder på medarbetarna med namn och yrkesroller. Finns det en tidigare konsult på plats hos Bilia så används denne för att introducera nya konsulter för arbetsplatsen. Som trafikinformator får konsulten information om sin arbetsuppgift, arbetskläder och annan utrustning som kan komma att behövas innan första arbetsdagen genom ett utförligt e-mail. Där presenteras arbetet, vad som ska göras, vilka ändringar som görs i trafiken, vad för regler som gäller för klädsel och raster. E-målet informerar också vem som är ansvarig och går att kontakta samt kontaktuppgifter till de personer som konsulten kommer att arbeta tillsammans med. I e-målet finns även kartor som konsulten kan hämta själv eller skriva ut. Innan sina första arbetstillfällen ska konsulten få en kortare internutbildning och väl på plats så väntas de inte kunna svara på alla frågor direkt utan arbetar ofta tillsammans med andra mer erfarna trafikinformatorer.

De medarbetare på Bilia som verkar som mentorer åt nya konsulter får sällan träffa konsulterna i förväg, men de får oftast information om att det kommer komma in en ny konsult för upplärning (Martin Andersson, Isak Craafoord, Marcus Nevhonen). Isak Craafoord tror att det hade varit lättare att introducera konsulten för arbetet om dem som mentorer hade kunnat få träffa konsulten innan första arbetsdagen. Det har ibland funnits möjlighet att läsa konsultens CV och personliga brev och därigenom bilda en uppfattning om personens intressen och tidigare kunskap för att ha något att relatera till vid det första mötet.

Respondenterna är också eniga om att det är viktigt att det ges utrymme för konsulten att göra fel utan att bestraffas så länge som konsulten är ärlig med att felet uppstått.

*”Det man inte får glömma bort är att även om man känner att man kan allting, så är det viktigt att man läser igenom artiklarna i efterhand för det kan ju alltid vara att så att någonting går snett tyvärr och då gäller det att man inte missar någonting, för då får man stå där med längnåsa” (Michael Samuelsson)*

Enligt Michael Samuelsson är det viktigt att konsulten är ärlig med sin prestation och att problem med konsulten ofta uppstår när denne försöker dölja något som gått fel hellre än att vara ärlig och be om hjälp en extra gång. Alla mentorena menar att de är öppna för att ta emot hur många olika frågor som helst, men det kan ändå vara påfrestande om samma fråga upprepas om och om igen.

Isak Craafoord menar att det finns både för och nackdelarna med att lära ut till någon man har en privat relation till då det ändå krävs en professionell attityd till att lära sig arbetet. Martin Andersson tycker som mentor att det genom att skapa en närmare relation till konsulten kan gå lättare att kommunicera med denne, både under och efter arbetstid, och på så sätt uppnå en bredare kommunikation för att dela information för arbetet. Medarbetarna på Bilia ser ingen större skillnad på hur det är att arbeta med inhyrd personal som med de vanliga anställda. Det är en viss tröskel för konsulterna att ta sig över för att komma in i företagskulturen tack vare den kultur som råder, men detta är en tröskel som är svår oavsett vem som börjar enligt Isak Craafoord.

Den sociala biten har uppfattats som viktig för att komma in i arbetet, Christoffer Stiller och Martin Andersson vid Bilia har uppfattat det som att konsulterna blir bemötta som andra medarbetare när det kommer till arbetet, men att det kan förekomma vissa kommentarer om deras kläder med bemanningsföretagets logga, men ofta på ett skämtsamt vis. Att ha annorlunda kläder än resten av företaget ser inte Christoffer Stiller som något större problem utan att det snarare visar på att konsulten inte är fullärd och att medarbetarna har bättre tålamod för att låta personen göra fel. Någon som bär företagets egna kläder accepteras snabbare in i gruppen enligt Martin Andersson. Enligt Christoffer Stiller kan konsulten få höra gliringar om vad som gjorts fel, men det är på ett skämtsamt sätt och en del av företagskulturen. Monira Senoussi har haft uppdrag där konsulterna burit samma kläder som den ordinarie personalen och då har det varit problem att se vem som har mer erfarenhet och vem man därför kan fråga om man har en fråga. Monira Senoussi har också upplevt en stark känsla av att konsulterna värderades sämre än den ordinarie personalen och att de trots sitt arbete fick ta emot en del negativa kommentarer och skulden för att företaget inte nådde upp i sina dagskvoter, hon menar också att bemanningspersonalen brydde sig mer om att komma upp i kvoten då ett bra arbete skulle kunna hjälpa dem att komma tillbaka och arbeta mer i framtiden. Monira Senoussi har även upplevt att ledningen vid Trafikinformaton kollat upp konsulterna när de arbetar, vilket ger en känsla av att de inte litat på dem.

Det finns enligt Marcus Holmberg en ganska hård kultur hos Bilia som konsulten behöver komma in i, trots denna kultur finns det möjlighet för konsulten att dela med sig av sina tankar angående arbetet. Michael Samuelsson tar i sin tur upp hur det är viktigt att komma in i den sociala biten av arbetsplatsen lika mycket som det arbetsmässiga, avdelningarna hos IT-Företaget är uppbyggda så att konsulterna behöver vara villiga att prata och kommunicera för att komma in i rollen på ett bra sätt. Om konsulterna på Bilia har idéer om hur arbetet kan utföras finns det en tillräckligt öppen kultur för att de ska våga dela med sig av dessa och samtidigt känna att de får gehör av medarbetarna. Det finns oftast en möjlighet att prata med medarbetare om arbetet, även om medarbetarnas arbetsroll delvis begränsar deras överlappande kunskap med konsulten så har de flesta ofta en övergripande förståelse för vilka processer som arbetet går igenom för att kunna hjälpa konsulterna med deras arbetsuppgifter. Skulle det vara svårt att nå en medarbetare att tala med finns det dokument

och beskrivningar som konsulten kan ta hjälp av för att förstå hur verktyg fungerar och vart han kan finna de resurser han behöver för att utföra arbetet (Christoffer Stiller, Martin Andersson, Monira Senoussi). Finns det tillgång till andra konsulter vid arbetsplatsen så delar de ofta med sig av information till de nya konsulterna;

*”Man backar upp varandra”* (Monira Senoussi)

Inom kundföretagen finns det ofta ett fackspråk som konsulten behöver lära sig, det har enligt konsulterna varit en svårighet att komma in i detta språk och det enda sättet att överkomma denna svårighet är att fråga, arbeta och nöta in de olika betydelseerna. Fackspråk som används hos företagen kan vara ett hinder för den nya konsulten då det är svårt att förstå och därigenom ställa till med bekymmer. Christoffer Stiller har ingen tidigare erfarenhet från den bransch där han utför sitt uppdrag och har därför fått lära sig både språket och processerna från grunden;

*”Känns att man blir väldigt inriktad i sitt yrke när man jobbar här, att man vet allting, vad som är vad, och då kan det vara svårt att förklara det kanske för en ny ibland”* (Christoffer Stiller)

#### **4.2.2 Kunskapsformat, i vilka former kunskapen förmedlas**

För CDVI, som hyrde in en konsult med krav på en viss kompetens, spelade kravspecifikationen en viktigare roll genom att konsulten kunde vissa program innan han började. Vid upplärning av konsulten hos både Bilias och CDVI fokuseras det på resultatet som konsulten ska uppnå genom arbetet. Konsulten lär sig enligt en idé om vad som ska utföras och hur det utförs idag men kan sedan fritt arbeta på sitt eget sätt så länge resultatet är tillfredsställande. Hos Bilias används nästan inget nedskrivet material för upplärning, förutom vissa visuella instruktioner. Det finns tillgång till manualer men generellt sett lär sig konsulter på Bilias bara från sina medarbetare. På CDVI får konsulten tillgång till viss dokumentation i form av det resultat som väntades uppnås och den hjälp som finns tillgänglig i form av dokumentation för respektive program som används. Thomas Fredgren tar upp att konsultens arbete prioriterades enligt företagets behov och konsulten fick sedan fritt bestämma hur och när arbetet skulle utföras.

Hos Bilias är det viktigt att konsulten får en chans att lära sig arbetsuppgifterna ordentligt och förstå sin roll i företaget. Hur mycket tid som läggs på introduktionen av arbetet är beroende av vilken arbetsuppgift som ska utföras, vid direkt kundkontakt är det viktigt med en ordentlig genomgång och förståelse. Vid ett längre uppdrag får konsulten lära sig fler uppgifter i samband med att konsulten själv utvecklas i sin arbetsroll, när konsulten bemästrat en arbetsuppgift får denne chansen att lära sig nya uppgifter. Trafikinformation använder sig i huvudsak av handledare för att utbilda nya medarbetare och konsulter. Handledaren avgör tillsammans med konsulten hur mycket tid och vilka aktiviteter utöver det vanliga övervakade arbetet som kommer att behövas för konsulten att komma in i rollen.

*”Jag gillar inte att säga prompt hur en person ska göra. Jag tror att folk har en egen drivkraft och kanske ofta kan utveckla idén, det är inte alltid min idé som är bäst... Klarar dem inte det så är jag gärna där och tar över och pekar med hela handen men då vill jag gärna ha den återkopplingen av personen att man inte klarar av uppgiften. Jag går inte in och förstör något som personen känner att han vill driva”* (Marcus Holmberg)

Medarbetarna vid Bilias har olika metoder för att lära ut som ofta är relaterat till hur de själva föredrar att lära sig nya saker. Markus Nehvonen och Isak Craafoord anser att visa hur arbetet ska utföras, vilket resultat som ska uppnås, att låta konsulten göra själv och observera samt verka som stöd i bakgrunden är centrala delar i hur de arbetar med utbildning.

Om Markus Nehvonen och Isak Craafoord anser att konsulten kommer behöva kunna påminna sig själv om hur han utför en arbetsuppgift ges det tid för konsulten att skriva ner hur denna arbetsuppgift utförs. Det är framförallt när datasystemen på Bilia lärs ut som tid ges för att skriva ner hur de ska användas så att det även blir rätt vid ett senare tillfälle. Arbete som, enligt Martin Andersson, Isak Craafoord och Marcus Nehvonen, anses vara lätt att lära sig lärs ut snabbt, hyllor och platser är markerade så att de ska vara möjliga att hitta även för en ny medarbetare. Vid IT-Företaget finns det ett större fokus för konsulterna att lära sig använda olika IT-system varför det också finns en mer tålamod för konsulterna att ta anteckningar under upplärningen av arbetet. Även de mer erfarna medarbetarna vid IT-Företaget behåller sina block och tar regelbundet anteckningar för att bevara idéer eller tankar om arbetet Michael Samuelsson.

Generellt sett har konsulterna inför första arbetsdagen fått lite grundläggande information om vad för arbete som skulle utföras under uppdraget samt adress och telefonnummer till en kontaktperson vid kundföretaget. Christian Enfors fick lite mer omfattande information om arbetsuppgifterna inför starten vid en intervju hos företaget innan uppdraget började. De konsulter som inte fick en intervju inför uppdraget tyckte att det hade varit bra med mer information om vad uppdraget inneburit innan första arbetsdagen. Konsulten Martin Andersson tar även upp att han hade uppskattat att få möjlighet till att kontakta någon som redan arbetade på företaget. Monira Senoussi vid Trafikinformatör fick utförlig information via e-mail om vart och när uppdraget skulle utföras tillsammans med krav på klädkod och information om hur arbetet skulle utföras. Vid ett annat bemanningsuppdrag fick hon inte det och Monira Senoussi menar att det hade varit bra att kunna få grundläggande information om arbetsplatsen så att hon vetat vad hon behövde ha med sig och vad som förväntades av henne till arbetsdagen.

Vanligtvis får konsulten vid första arbetsdagen en väldigt enkel introduktion av arbetsplatsen, men första dagen på Bilia fick Christoffer Stiller en gedigen genomgång av hela arbetsplatsen och arbetsuppgifterna av en tidigare konsult, vilket han fann väldigt bra då det hjälpte honom att snabbt hitta på arbetsplatsen. Denna introduktion fick inte Martin Andersson på Bilia utan han fick ta mer ansvar för att lära sig själv. Monira Senoussi fick en halv dags introduktion till arbetet som trafikinformator då uppdraget ställdes in tidigare än väntat och hon var lovad jobb den dagen. Christian Enfors fick lära sig själv hur arbetet skulle utföras utifrån de resultat som förväntades av honom från CDVIs sida.

Till en början introducerades Christoffer Stiller för väldigt enkla arbetsuppgifter, men i takt med att han lärde sig utföra dessa fick han ta mer ansvar vilket han fann både som ett bra sätt att lära sig och för att motivera sig för arbetet. Christoffer Stiller menar att han genom sina tidigare konsulterfarenheter ofta endast ges en enkel repetitiv arbetsuppgift vilket Christoffer Stiller inte tyckt varit motiverande.

*”Ju mer man lär sig, ju mer man får göra, då växer man ju”* (Christoffer Stiller)

Martin Andersson har liknande erfarenheter av att sitt uppdrag på Bilia;

*”Jag har successivt fått mer och mer belastning så jag har aldrig känt mig fullärd, men jag har känt mig väldigt bekväm i vissa arbetsroller efter hand”* (Martin Andersson)

Det tog ungefär en vecka innan Christoffer Stiller kände sig bekväm i de första arbetsuppgifterna som han tilldelades, han hade först kortare arbetsdagar och kände att det fanns gott om tid att lära sig vilket hjälpte till senare under uppdraget då arbetsbördan ökade. Konsulterna vid Trafikinformatör och CDVI har enbart tilldelats en arbetsuppgift än så länge och har därför inte tagit del av någon ytterligare utveckling av sin arbetsroll.

### 4.2.3 Tillämpade verktyg för kunskapsöverföring

Hos Bilia och IT-Företaget finns det manualer till hands, men då det används en hel del fackspråk i dessa används de endast när konsulterna lärt sig grunderna för arbetet. Michael Samuelsson tar upp att hos IT-Företaget kan det vara svårt att hitta rätt material i deras databaser, vilket gör det extra jobbigt att försöka använda material vid utbildningen av konsulter. Det är enligt Michael Samuelsson dock ganska viktigt att läsa igenom materialet ibland för att själv inte glömma bort något viktigt men ovanligt moment i arbetet.

*”Det är bättre att lära dig genom att göra än att sitta och läsa allt material”* (Michael Samuelsson)

Ett proaktivt sätt att lära ut är att medarbetare delar med sig av exempel på arbetet genom att berätta en historia som förklarar hur han själv gjort väldigt fel en dag för att muntra upp konsulten och ge denne förståelse för att det är okej att göra fel. Historierna som delas hos Bilia och IT-Företaget har för det mesta handlat om negativa resultat som konsulten bör undvika. Det är enligt alla respondenter viktigt att konsulten har ett intresse av att lära sig, det behövs nödvändigtvis inte ett intresse för branschen i sig. De gånger konsulterna har misslyckats har det inte haft något initiativ till att göra saker och inte passat in i företagskulturen.

Christian Enfors menar att det hade varit bra att få en faktisk utbildning inför arbetet, men att sätta detta i kontrast till uppdragets omfattning gör det svårt att motivera för honom. Han menar också att det hade varit bra att kunna prata med någon som tidigare haft rollen, eller att kravställningen ställts upp av någon som kunde beskriva vad som var det allra viktigaste att kunna för att arbetet skulle ha rätt kvalitet.

### 4.2.4 Mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring

Alla kravställare menar att det inte är nödvändigt att konsulten ska ha intresse för företagets tjänster och produkter, utan snarare ett genuint intresse för att vilja arbeta.

*”Att lära sig gör man alltid, om man har en gubbe som vill lära sig”. ”Det duger inte att ställa skorna på plats”* (Marcus Holmberg)

Om Marcus Holmberg menar att konsulten inte fungerar i den tilltänkta rollen så skickas denne tillbaka till bemanningsföretaget. Han menar att det i dessa fall handlar om att konsulten inte vill arbeta eller inte fungerar i gruppen. Hos Bilia är det sällan avsaknaden av kompetens för arbetsuppgiften som leder till att en konsult får lämna uppdraget, utan det är enligt Marcus Holmberg när engagemanget saknas från konsultens sida. Hos Bilia, som använder flera bemanningsföretag har det uppfattats som att engagemanget hos konsulterna skiljer sig utifrån bemanningsföretagets inriktning. Många gånger har Marcus Holmberg uppfattat det som att det funnits ett större engagemang från de studentkonsulter som Bilia använder sig av än de heltidskonsulterna från andra företag. Det sker regelbunden informell återkoppling mellan de olika parterna konsult, kravställare och konsultchef för att följa upp hur uppdraget går. Konsulterna vid Trafikinformation uppmanas fylla i en utvärderingsblankett efter varje uppdrag för att komma med konkreta förslag på vad som var bra och dålig under arbetsdagen, för att uppmuntra konsulterna att dela med sig av information så ersätts konsulterna med femton minuter betald arbetstid.

De flesta konsulter har blivit snabbt inkallade för att fylla ett mer eller mindre akut behov hos ett kundföretag. Christoffer Stiller hade själv inte sökt till uppdraget utan blev rekommenderad det av bemanningsföretaget baserat på hans profil samtidigt som det saknades en utförlig kravspecifikation att ställa honom emot. Christian Enfors blev också rekommende-

rad tjänsten utan att söka den genom bekanta inom bemanningsföretaget som ansåg att den skulle passa hans kunskap. Nästan ingen konsult har haft tidigare erfarenhet av att arbeta inom de branscher där de fick sina första uppdrag, de flesta konsulter gick in med inställningen;

*”Hur svårt kan det vara?”* (Christian Enfors)

Eller så har konsulterna accepterat uppdraget med tankar om att arbetsuppgifterna kändes naturliga eller enkla att utföra och därför skulle vara enkla att komma in i;

*”Är man lite häändig så löser man det, tänkte jag, och mycket riktigt så har det gått väldigt, väldigt bra”*  
(Christian Enfors)

Martin Andersson hade tidigare erfarenhet av att arbeta med liknande arbetsuppgifter.

*”Gjorde jag ett gott jobb skulle jag också kunna få mer kvalificerade arbetsuppgifter, ju bättre jag gjorde ifrån mig desto mer kunde jag få jobba och även att jag kunde få högre lön”* (Martin Andersson)

Motivationen för att göra ett bra jobb kommer för konsulterna dels ifrån tankar om den egna utvecklingen och hur ett bra arbete kan leda till mer arbete i framtiden, och dels för att arbetet är tidsbegränsat. Christoffer Stiller säger sig inte vara intresserad av att fortsätta inom denna bransch efter uppdraget men att det under en tid är intressant att lära sig mer och samtidigt få mer erfarenheter. Martin Andersson anser samma sak;

*”När jag började så motiverade jag mig även genom att jag visste att det skulle vara tidsbegränsat och att jag ville göra ett gott arbete”* (Martin Andersson)

Martin Andersson motiverades också genom att han blev lovad en högre lön om han ville lära sig utföra fler arbetsuppgifter än de som han började med. Christian Enfors säger sig motiveras genom att kunna ”nörda ner sig” i sina arbetsuppgifter och därigenom lära sig mer som kan vara användbart även i framtiden medan Monira Senoussi tar upp hur de vid hennes uppdrag funnits kvoter att uppnå och att det var hennes personliga tävlingsinriktning som fick henne att kämpa mot att göra ett bra arbete utifrån dessa mått.

#### **4.2.5 Mentor/lärling-relation**

*Att använda en särskild medarbetare som ansvarar för överföringen av kunskap till den nya konsulten finns enbart hos företagen Bilja och IT-företaget. Företagen använder detta unika ansvarsområde, utöver andra metoder för överföring, som ett extra stöd för konsulten.*

Michael Samuelsson menar att hans roll som mentor handlar mer om att stödja konsulten än att vara en regelrätt lärare;

*”I många fall ska man vara en psykolog för användaren och inte vara den tekniska kunskapen utan man ska bara kunna prata med dem”* (Michael Samuelsson)

Hos IT-Företaget har konsulten åtta veckor på sig att komma in i arbetet, där konsulten de första veckorna arbetar nära tillsammans med sin mentor vid dennes arbetsstation. I samband med att konsulten börjar förstå arbetet lämnas denne successivt mer ensam för att lösa arbetsuppgifter. Markus Nehvonen tar upp hur det på Bilja inte finns någon bestämd tid för hur länge en konsult kan ta på sig för att komma in i arbetet, men att det är en fördel om det går så fort som möjligt.

På Bilja ges konsulten en övergripande genomgång av arbetsplatsen för att denne ska förstå hur arbetet i uppdraget hänger samman med resten av företaget. Då medarbetaren är an-



svarig för konsulten så behöver denne ha kännedom om företagets övriga delar och roller om mentorn inte är i närheten för att kunna förklara detta. Då det finns flera olika konsulter i olika roller på företaget brukar medarbetarna i mentorrollen diskutera kring hur de ska lära upp en ny konsult på bästa sätt, alla mentorer är fria att lära ut på ett sätt som passar dem själva.

*”Som mentorroll så är det väl egentligen att jag har ansvaret, men det blir ändå att alla visar hur de ska göra”* (Isak Craafoord)

I de roller där det finns en konsult från samma bemanningsföretag på plats händer det att denne får ansvara för upplärningen av nya konsulter. Den roll som medarbetarna lär ut är den roll de känner sig mest trygga och kapabla att lära samt att de har möjlighet att reflektera över vad som var svårt när de själva kom in i den rollen till en början. Genom detta får de en möjlighet att vara proaktiv mot de svårigheter som kan dyka upp och som mentorn själv ansåg vara problematiska. Konsulterna kommer in i fler nya roller hos Bilja efterhand som att lär sig utföra fler arbetsuppgifter och får således en större chans att lära känna sina medarbetare.

Ingen av mentorerna tar emot några externa faktorer för att motivera dem till att lära ut, de tycker själva att det är roligt att vara med och hjälpa till vid utvecklingen av sina kollegor. Mentorerna är eniga om att det är mer motiverande när konsulten själv visar intresse för att lära sig och att de kan känna sig delaktig i den processen. Medarbetarna tycker det är kul att se hur personen utvecklas samt att de har ansvar för en annan person. Martin Andersson tar upp att även om det är i en liten utsträckning så känner han att konsulten blir som en underställd till honom och han som mentor får en chefs- eller ansvarsbefattning.

*”Jag får, även om det är en väldigt, väldigt liten roll, så får jag ändå en slags chefsbefattning eller en ledarbefattning, vilket jag tycker är motiverande”* (Martin Andersson)

Michael Samuelsson tar upp att han själv ofta kan hitta förbättringar i sitt eget arbetssätt genom att långsamt gå igenom arbetssättet med en ny konsult.

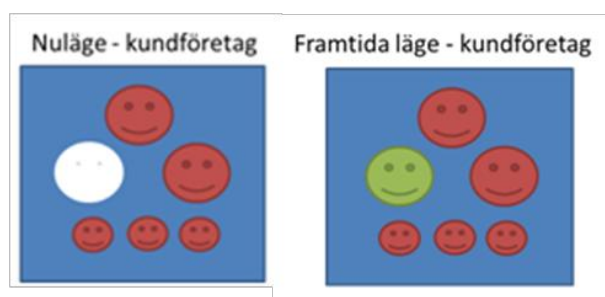
## 5 Analys

Det femte kapitlet innehåller analysen av undersökningens data. Kapitlet är indelat i tre delar med situationskartläggningen av bemanningsprocessen, undersökande intervjuer om kunskapsöverföring och analys av möjliga IT-stöd.

### 5.1 Situationskartläggning av bemanningsprocessen

I detta delkapitel presenteras analysen av de inledande intervjuerna med hjälp av ramverket DELTA Meta Architecture. Dessa första intervjuer har resulterat i en kartläggning av processen och identifierandet av intressenter att bygga vidare undersökningen på.

Enquist et al. (2002) tar upp hur de verksamhetsbilder av hur verksamheten ser ut idag och hur den önskade framtida verksamheten ser ut hjälper att fastställa vilka intressenter som är aktuella att delta i projektet (figur 6). Inom bemanningsprocessen identifierades fyra primära intressenter som deltar i introduktionen och utbildningen av en ny konsult; en ansvarig person på bemanningsföretaget, en ansvarig person på kundföretaget, medarbetare som arbetar nära konsulten och konsulten själv.



Figur 6: Nuvarande och framtida verksamhetsbilder

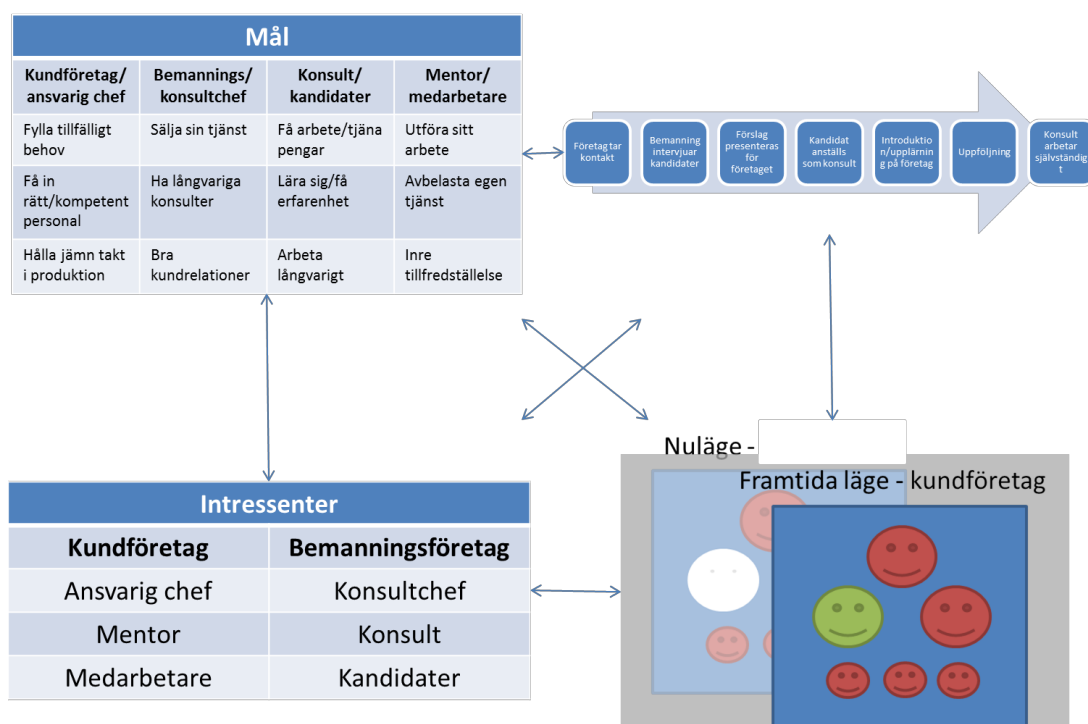
Intressenterna har olika uppfattning om vad förändringsprocessen ska leda till (Enquist et al., 2002) och kommer även vara delaktiga i att prioritera vilka mål som är viktigast för förändringen. De olika intressenterna i bemanningsprocessen ställer upp olika mål för vad inköpet av en konsult ska leda till, den ansvariga vid bemanningsföretaget säljer genom konsulten in sina tjänster, behålla sina konsulter och skapar en bra relation till kunder. Den ansvariga chefen för kundföretaget har som mål att fylla ett tillfälligt behov av arbetskraft eller kunskap och därigenom hålla en jämn takt i sin produktion. För medarbetarna på arbetsplatsen hjälper konsulten till att dra ner arbetstrycket och ger samtidigt en inre tillfredställelse i att lära ut sina arbetsuppgifter åt en ny medarbetare. Konsulten vill genom sitt arbete ofta dels tjäna pengar och dels få mer erfarenhet av arbetslivet. Konsulten hoppas också ofta på att denne ska kunna fortsätta arbeta i uppdraget vid kundföretaget.



Figur 7: Bemanningsprocessen

Genom skillnaderna mellan det nuvarande och framtida läget kan ett antal processer som leder från nuläget till det framtida läget (figur 8) (Enquist et al., 2002). Bemanningsprocessen börjar med att kundföretaget tar kontakt med ett bemanningsföretag för att söka efter hjälp. Bemanningsföretaget letar i sina register eller söker efter nya konsulter som kan passa i den profil som kundföretaget söker. De hittade konsulterna presenteras för bemanningsföretaget som tar in den som de anser passar deras krav på ett bra sätt. Introduktionen och utbildning av konsulten sker hos kundföretaget för att konsulten ska komma in i arbetet, efter en tid sker uppföljning mellan kundföretaget, bemanningsföretaget och konsulten. Om kundföretaget avgör att konsulten passar in i rollen, och det fortfarande finns ett behov att fylla, tillåts konsulten arbeta vidare hos kundföretaget.

I samband med att konsulten kommer in i sin arbetsroll så uppnås det framtida stadiet som visualiserats i verksamhetsbilderna och förändringen är genomförd (figur 8)



Figur 8: DELTA Meta Architecture över bemanningsprocessen

Analysen visar på att de roller som är mest intressanta för kunskapsöverföring inom bemanningsprocessen är konsulten som ska lära sig arbeta i uppdraget, kravställaren som avgör vilken kunskap som är relevant för konsulten att ha med sig inför uppdraget och de medarbetare som kommer vara delaktiga i att föra över kunskap åt den nya konsulten.

## 5.2 Undersökande intervjuer

I detta kapitel analyseras data från de undersökande intervjuerna i relation till det teoretiska ramverket kring kunskapsöverföring inom knowledge management. Respektive tema av den insamlade teorin analyseras under enskilda rubriker. De fyra första delkapitlen innehåller en problematisering av bemanningsprocessen utifrån principer för kunskapsöverföring. Den femte delen presenterar en analys av relationen mellan mentor och lärling som identifierats som ett unikt överföringsätt hos företagen Bilja och IT-företaget. Användandet av särskilda medarbetare utöver andra överföringsmetoder skiljer Bilja och IT-företaget från de andra undersökta företagen varför detta fenomen presenteras i ett separat delkapitel. Varje delkapitel avslutas med en summering av de microslutsatser som dragits från varje analysdel.

### 5.2.1 Kontext, hur kan bemanningssituationen se ut?

*Under denna rubrik analyseras den kontext och miljö som kunskapsöverföringen sker i samt de relationer som finns mellan bemanningsprocessens intressenter, i förhållande till det teoretiska ramverket.*

Överföringen av kunskap är beroende av att det finns ett gemensamt utrymme för medarbetare att interagera med varandra för att dela med sig av sin kunskap (Baek et al., 1999; Shin et al., 2000), ett gemensamt språk som skapar förståelse mellan de överförande parterna och en förståelse för varandras information (Coleman, 1999). Marcus Holmberg på Biliatar upp hur det är viktigt att konsulten klarar av att läsa av och förstå hur dennes arbetsituation passar in i organisationen och att ta till sig sitt arbete utifrån detta. Konsulterna på Biliatar är menade att få förståelse för hur deras arbete är relaterat till resten av organisationen och vad deras syfte är i förhållande till detta. För effektiv kunskapsöverföring krävs därför, enligt Ko et al. (2005) att det finns en kontext som mottagaren av kunskap kan etablera sig själv i för att kunna förstå vad syftet är med kunskapen som förs över. Konsulten behöver förstå helheten i kontexten för att lära sig sin del.

Huber (1991) menar att det är lättare att dela kunskap för individer som har en gemensam förståelse. Få av de undersökta konsulterna hade tidigare erfarenhet av att arbeta med den typen av arbete som uppdraget innebar. En stor del av konsulterna uppger att de inte är intresserade av branschen de arbetar i, men att de är intresserade av att arbeta hos företagen eftersom de kände att uppgifterna skulle kunna bemästras utan för stor ansträngning. Kravspecifikation på respektive konsult ställs upp av kravställaren vilket Martin Andersson som konsult menar hade varit lämpligare att en medarbetare som arbetar med eller nära konsulten kommande arbetsuppgifter borde varit delaktig i. Christian Enfors håller med om att han i hans fall var det oklart vad som förväntades av honom, så hade det kunnat vara tydligare med förtydligade av arbetsuppgifter.

Information om organisationens kontext förs över genom dess medarbetare (Coleman, 1999), vilket gör att konsulternas relation till resten av organisationen är viktig för att denne ska kunna lära sig arbetet. Alla fyra mentorer uppger att de medvetet försöker att arbeta nära konsulterna, både för att övervaka deras arbete och för att lära känna dem. Mentorerna träffar den nya konsulten tidigt och får i vissa fall ta del av konsultens CV och ansökan innan de träffas och kan bilda sig en uppfattning om dem. Att skapa en relation mellan intressenterna är av vikt för att bättre kunna överföra kunskap och få förståelse för den kunskap som överförs.

Finns det tid för att ha en intervju så försöker de tre kravställarna att utföra denna för att själva få en introduktion till konsultens personlighet och andra faktorer än som kan komma att påverka arbetet. Att träffa en ny medarbetare tidigt kan dels bidra till att kravställaren som är ansvarig för bemanningen kan utvärdera konsultens och dels för att skapa en "Interaktiv Ba" (Nonaka & Konno, 1998) genom att kravställaren börjar utvärdera hur väl konsulten kommer att passa in. Dougherty (1992) menar att kravställaren behöver avgöra hur mycket kunskap som ska föras över vid introduktionen och om det finns en vilja att ta emot kunskap och om konsulten har kapacitet för att komma in i organisationen. Genom att upprätta en relation till konsulten så tidigt som möjligt finns det en större möjlighet avgöra hur konsulten kommer att passa in i organisationens kontext och även starta kunskapsöverföringen så tidigt som möjligt.

Konsulten Monira Senoussi har upplevt att kulturen hos Trafikinformation har varit negativt riktad mot konsulter från bemanningsföretag. Konsulterna Martin Andersson och Christoffer Stiller har upplevt hur de fasta medarbetarna ger vissa skämtsamma kommentarer om deras kläder med bemanningsföretagets logotyp. Argote (2009) presenterar den ak-

tiva kontexten som den del av företagskulturen som främjar lärandet, medan den latent kontexten är det som avgör hur lärandet sker. Mentorerna uppger att det finns en tröskel för konsulter att komma in i företagskulturen, men att så snart som de kommer över denna tröskel så kan de lättare delta i arbetet på ett effektivt sätt, ju snabbare en ny medarbetare kan komma in i det gemensamma språket hos företaget, desto snabbare kan de ta till sig den kunskap som behövs för att utföra arbetet (Coleman, 1999). Den kulturella tröskeln hindrar delvis konsulten från att komma in i företaget och behöver därför minskas för att främja arbetet i den aktiva kontexten som Argote (2009) presenterar.

Mentorerna förklarar hur de ofta försöker prata med sina kollegor som har liknande uppdrag för att dela med sig av idéer om hur de effektivt kan arbeta för att lära upp konsulter, Nonaka (1991) och Lave och Wenger (1991) tar upp varianter för att formellt främja skapandet av en gemenskap att dela kunskap igenom, något som inte sker hos något av de undersökta företagen. Konsulterna på Bilia och Trafikinformation kan utnyttja medarbetarnas kunskap genom att regelbundet kommunicera med dessa ute på arbetsplatsen, något som förespråkas i Nonaka och Konnos (1998) teori om "Ba", som menar att det är effektivast att föra över kunskap i närheten av vart den används. Närheten vid introduktionen av en ny konsult värderas som viktig samtidigt som denna närhet också främjar överförandet av mer personlig kunskap.

Lave och Wenger (1991) menar att det för kunskapsöverföring är viktigt att regelbundet prata om arbetet för att föra över ny kunskap åt medarbetare samt vikten av att föra över kunskap på ett informellt sätt. I samband med att arbetet fortgår utvärderas om konsulten passar in i organisationen och hur dennes arbete fungerar. Marcus Holmberg och Thomas Fredgren menar att de inte planerar för möten med uppföljning, men att konsulten hålls medveten om vad de båda kravställarna tycker om dennes arbete genom att dagligen prata om arbetet. På Trafikinformation har de utvecklat en process för uppföljning genom att låta konsulten fylla i formulär om vad som fungerat bra och vad som kan förbättras efter varje arbetspass. Mentorn Michael Samuelsson tar upp hur de använder sig av anteckningsblock för att komma ihåg frågor som dyker upp under arbetets gång för att få dessa besvarade vid möten och i samtal med kollegor, något som fortfarande används av de mer erfarna medarbetarna. Inom Lave och Wengers (1991) communities of practice är denna återkoppling mellan mer och mindre erfarna medarbetare, där de mindre erfarna lyssnar till redan existerandes kunskap medan de mer erfarna diskuterar för att hitta ny kunskap, något som saknas i de flesta av de undersökta företagen. Det är därför viktigt att konsulten kan prata om arbetet med mer erfarna medarbetare som haft liknande arbetsuppgifter som denne för att främja förståelse och kunskapsöverföring.

### **5.2.1.1 Summering av hur kontext för kunskapsöverföring**

Konsulten behöver förstå helheten för att förstå hur uppdraget relaterar till andra delar av verksamheten vilket kan främjas genom att konsulten tidigt kan få en förståelse för företaget och dess medarbetare. Mera erfarna medarbetare kan presentera och förklara hur konsultens roll påverkar resten av organisationen.

Medarbetare närmare konsultens roll som ställer upp kravställningen leder till en bättre förståelse för vilka krav som finns på konsultens kunskap inför uppdraget och samtidigt göra det lättare att upprätta en passande förståelse och relation mellan de överförande parterna.

Det är viktigt att upprätta relation mellan konsulten och medarbetarna och att försöka göra detta så snart som möjligt genom att företaget hämtar in information om konsulten, och konsulten tar del av information om företaget. Att upprätta en relation till konsulten så snart som möjligt hjälper till för att snabbt börja föra över mera komplex kunskap då rela-

tionen bidrar till en förståelse mellan de överförande parterna vilket stimulerar överföringen. Möjligheten för konsulten att prata med medarbetare som har erfarenhet av liknande arbetsuppgifter främjar förståelse och därigenom kunskapsöverföring.

Den kulturella tröskeln behöver vara så låg som möjligt för att konsulten ska kunna komma in i företagets kontext och ta emot kunskapen som förs över i den aktiva kontexten samtidigt som närheten till den plats där kunskapsöverföringen sker kan bidra till att främja överförandet av mer personlig kunskap. Eventuella hinder för konsulten att accepteras av organisationen är viktigt att minska för att främja kunskapsöverföring.

## **5.2.2 Kunskapsformat, i vilka former förmedlas kunskap**

*Under denna rubrik analyseras vilka kunskapsformer som används av respektive kundföretag i bemanningsprocessen, i förhållande till det teoretiska ramverket.*

Både på Bilia och CDVI finns en fokus på det resultat konsulten väntas uppnå och inte nödvändigtvis på hur arbetet utförts för att nå resultatet. Det är viktigt att veta vad som ska göras, know-what (Johnsson et al., 2002), medan hur det ska utföras, know-how (Johnsson et al., 2002), är något som konsulten själv får arbeta fram enligt kravställarna Marcus Holmberg och Thomas Fredgren. Ljungberg och Larsson (2001) menar att fokus på mätbara resultat är ett sätt fokusera arbetet för att nå önskade resultat. Genom att förklara för konsulten vad som förväntas hellre än vad som ska göras, vilket Swap et al. (2000) menar är ett lämpligt sätt för konsulten att lära sig och skapa en egen förståelse.

På Bilia finns det tillgång till dokumentation i form av instruktionsböcker och dokument som beskriver hur arbete bör utföras. Hos Trafikinformation delas information om hur arbetet ska utföras ut via e-mail inför varje arbetsdag, medan konsulten hos CDVI själv får ansvara för vilket material denne behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Michael Samuelsson tar upp att det hos IT-företaget finns problem i att nå den information som behövs för specifika arbetsuppgifter att det är mer effektivt att fråga medarbetare om hjälp istället för att söka efter verktyg. Johnsson et al. (2002) kallar denna typ av data som finns tillgänglig i dokument för know-what och kan liknas vid det som Nonaka (1991) kallar explicit kunskap. Denna kunskap är lättast att föra över till nya användare genom text utan att tappa sitt värde (Nonaka, 1991) och skulle därför med fördel kunna användas av konsulten själv om den finns tillgänglig. Mentorerna Martin Andersson och Isak Craafoord menar att de sällan använder den dokumentation som finns, utan de tycker att det är effektivare att lära ut på andra vis. Martin Andersson och Isak Craafoord vid Bilia och Michael Samuelsson vid IT-företaget påpekar att dokumentationen är bra att ha för att konsulten eller andra medarbetare behöver påminna sig själv om arbetsuppgifter som utförs mer sällan.

Utöver dokumenten finns det på Bilia också tavlor och markeringar för att hjälpa medarbetare hitta och som hjälpmedel för arbetet. Pettersson et al. (2009) tar upp hur visuell styrning tydliggör för att skapa snabbare översikt och det enklare för medarbetare att upptäcka förändringar. Konsulterna Christoffer Stiller och Martin Andersson på Bilia berättar hur de kan använda sig av dokumentationen om de inte kan nå en medarbetare att fråga om hjälp. Eftersom det oftast finns tillgång till nedskrivet material, men som ofta värderas som svårt att nå finns det ett behov av att göra detta material lättare att hitta, nå och använda vid introduktionen av nya konsulter.

En annan form av kunskap som Johnsson et al. (2002) presenterar är "Know-why" som innebär att konsulten och medarbetare förstår hur deras arbete påverkar resten av organisationen. På Bilia presenterar mentorn Martin Andersson hur hela företaget fungerar vid första arbetsdagen. Samtidigt som han visar vart konsulten byter om, matsalen och kaffema-

skinen. Martin Andersson anser att det är viktigt att konsulten har kännedom om vad de andra medarbetarna arbetar med om konsulten skulle behöva fråga om hjälp. Johnson et al. (2002) presenterar know-who som ett sätt att lära medarbetare vem som vet vad i organisationen. Hos alla organisationer sker en presentation av konsulten vid dennes första arbetsdag, i samband med detta presenteras också de medarbetare som konsulten kommer att arbeta med. Genom att sätta konsultens arbete i en större kontext kan en viss förståelse för know-why på arbetsplatsen skapas

Ett annat hjälpmedel på Bilia är de porträtt av medarbetare som satts upp och som delvis syftar till att låta medarbetare och kunder få chansen att lära sig deras namn och verksamhetsområde. Porträtten visas tillsammans med layouten över företaget och visar var respektive anställd är placerat med dennes yrkesroll utskrivet. Know-who kan enligt Johnson et al. (2002) vara kontextbunden kunskap att överföra men genom att koppla samman namn, bild, yrkesroll och placering ges en karta över var vem som kan vad finns och hur denne ser ut. Möjligheten för konsulten att lära sig och påminna sig om vad medarbetarna arbetar med hjälper denne att komma in i arbetet och veta vem som går att fråga om hjälp med vad.

Motsatsen till explicit kunskap är, enligt Nonaka (2001), tacit kunskap, vilket innebär att kunskapen är svår att föra över utan att den förlorar delar av sitt värde. Johnson et al. (2002) kallar detta för "know-how". Hos Bilia, IT-Företaget och Trafikinformation förs denna kunskap över dels genom konsultens medarbetare och dels genom den person som tilldelas ansvaret för konsulten, en mentor som fungerar som en lärare och ett stöd åt konsulten. Personlig och svåröverförbar kunskap behöver hanteras tillsammans med medarbetare för att kunna föras över mer i en mer komplett. Att ha en särskild person som ansvarar för upplärningen av konsulten gör de lättare för konsulten att veta vem denne bör fråga om hjälp vid problem.

### **5.2.2.1 Summering av vilka kunskapsformer som förmedlas**

Genom att fokusera på vilket resultat som förväntas uppnås genom arbetet främjas konsultens möjligheter att skapa sin egen förståelse och därigenom själv utveckla den kunskap som behövs för att kunna utföra arbetsuppgiften.

Dokumenterat material om hur arbete utförs finns tillgängligt att föra över till konsulten men används sällan eftersom det är svårt att hitta och ofta kräver tidigare erfarenhet för att förstå. Det finns från konsulternas sida en vilja att ta emot nedskrivet material med det saknas kompetens för att hitta och använda detta material, särskilt i vid de tillfällen då medarbetare inte finns tillgängliga.

Det är lämpligt att konsulten går en presentation av arbetsplatsen så att konsulten förstår sin roll i förhållande till sina medarbetares roller, så att denne kan få en tidig försäelse för vilka medarbetare som finns och i viss mån deras arbete och kunskap. Möjligheten för konsulten att regelbundet påminna sig om sina medarbetares positioner bidrar till förståelse för vem som kan vad i företaget och vem som går att fråga för att hitta rätt information.

Arbete nära medarbetare främjar överförandet av svårformulerad kunskap. När konsulten tilldelas en kontaktperson kan denne enklare veta vem denne kan söka hjälp hos. Svåröverförd kunskap kräver interaktion med personer som har den kunskap som konsulten saknar.

### **5.2.3 Tillämpade verktyg för kunskapsöverföring**

*Under denna rubrik analyseras de verktyg som används som överföringskanaler och som används i de undersökta företagen, i förhållande till det teoretiska ramverket.*

Introduktionen av konsulterna på Bilia och IT-företaget sker i huvudsak med hjälp av en mer erfaren medarbetare som tidigare har arbetat i samma roll som konsulten. Kommunikationen med medarbetare sker i huvudsak personligen i närheten av den plats där arbetet utförs. Personliga samtal ansikte mot ansikte är enligt Daft och Lengel (1986) den metod för överföring av kunskap som ger störst möjlighet för att föra över djupare kunskap tillsammans med möjligheten för mottagaren att leverera personligt riktad feedback till den överförande parten. Hos IT-Företaget finns det alltid möjlighet för konsulten att prata med en kollega för att få hjälp med arbetet, medan konsulterna på Bilia, CDVI och Trafikinfor- mation ibland kan lämnas själva utan en medarbetare fysiskt i närheten. Det är lämpligt att främja kontakten mellan medarbetare, även om det inte finns någon att nå i närheten av platsen där uppdraget utförs då valet av överföringsmekanismer behöver avgöras beroende på närheten mellan de delande parterna (Argote, 1999). Närheten till medarbetare främjar överförandet av mer djup och omfattande kunskap varför det är lämpligt vid inläring av komplexa arbetsuppgifter.

En specifik metod för att föra över kunskap ansikte mot ansikte mellan två parter är story- telling (Swap et al., 2001). Hos Bilia, IT-Företaget och Trafikinfor- mation berättas en hel del historier om hur arbetet gått fel tidigare och hur konsulten inte bör utföra sina arbetsupp- gifter, mentorn Martin Andersson på Bilia berättar gärna för nya konsulten om hur han själv utförde arbetet tidigare, både med historier om hur det gick bra och om misstag som han gjort. Ett av de viktigaste syftena med storytelling är att lära ut värderingar och normer som finns i organisationen (Swap et al., 2001), något som mentorerna på Bilia försöker dela med sig av. Hos Bilia är det viktigt att konsulten vet att det är tillåtet att göra fel, så länge som konsulten är ärlig gällande sitt misstag och lär sig något från det. Även hos IT- företaget är det viktigt att konsulten är ärlig kring sina misstag och förstår att det är en tillå- tande kultur där de allra flesta misstag går att lösa, problem uppstår när konsulten försöker gömma misstagen hellre än att vara ärlig. Historier hjälper till att lära konsulten vad som är tillåtet i organisationen, vilket är ett passande användningsområde, även om de har capaci- tet för att lära ut så mycket mer än enbart hur tidigare medarbetare arbetat på fel sätt.

När det inte finns möjlighet att prata direkt med konsulten använder CDVI och Bilia tele- fonsamtal för att kontakta konsulten, något som Daft och Lengel (1986) tar upp som ett bra sätt för att behålla möjligheten till direkt feedback, men som samtidigt mister en del av djupet i kunskapen genom att kroppsspråk och annat inte går att ta del av. Hos Trafikin- formation används i huvudsak e-mail för att kommunicera med konsulterna, något som Daft och Lengel (1986) tar upp om en bra metod så länge syftet är att leverera standardise- rad information till många mottagare. CDVI använder även e-mail för att kommunicera med konsulten, men då när det krävs överföring av mycket information och dokument som behövs för att utföra arbetet hellre än instruktioner för arbetet. I e-mail kan bilder, kartor och annan visuell information bifogas vilket kan förenkla kunskapsöverföringen och då som Gardner (1994) menar även stimulera andra delar av människors intelligens och förenkla intagandet av kunskap. Enligt Huber (1991) begränsas inte e-mail av tids- eller di- stansmässiga problem utan kan skickas och tas emot när det passar de överförande parter- na. E-mail kan även sparas och återfås av konsulten vid senare behov, men IT-verktyg be- gränsas däremot av vilken kunskap som är möjlig att föra över då kunskapen behöver vara möjlig att beskriva i text och bilder (Phang & Foong, 2010). Christian Enfors på CDVI uppger att han till stor del kommunicerar med resten av företaget genom e-mail och tele- fonsamtal, något som har att göra med att han inte arbetar på samma plats som resten av organisationen. Alavi och Leidner (2001) menar att mer opersonlig kommunikation som genom e-post är lämplig när det är kunskapen är generell och mer oberoende av företagets kontext, även Trafikinfor- mation använder sig av e-mail för att leverera samma information



till många konsulter samtidigt. När det inte finns medarbetare tillgängliga för konsulten är det viktigt att det finns möjligheter för denne att kunna komma i kontakt med dessa ändå. Mer specifik eller standardiserad kunskap kan enklare föras över via text, men ju mer komplex kunskap konsulten behöver, desto mer personlig kommunikation kommer verktygen kunna förmedla.

Hos IT-Företaget, Bilia och CDVI används delvis redan dokumenterat material för att utbilda konsulter, dokumentationen finns hos IT-Företaget lagrad i kunskapsdatabaser. Sökningar efter kunskap i databaser ställer krav på att personen som söker själv kan leta efter rätt kunskap och samtidigt kan avgöra vilken kunskap som är relevant för arbetsuppgiften (Daft & Lengel, 1986), något som enligt mentorn Michael Samuelsson kan vara svårt, både för nya konsulter och för mer erfarna medarbetare. Svårigheten i att hitta passande material gör att Michael Samuelsson för det mesta fokuserar på att lära ut direkt hellre än att ta tid för att leta upp rätt material i databasen. Hos Bilia anser Isak Craaford att det är lämpligt att först lära ut arbetsuppgiften till konsulten innan han introducerar konsulten för det dokumenterade materialet. Materialet används i huvudsak när konsulten kommit in i arbetet, dels för att vidareutveckla dennes kompetens och dels för att konsulten ska kunna påminna sig om arbetsuppgifterna. Eftersom det finns nedskrivet material, men som inte används vid introduktionen krävs det verktyg för att enklare kunna söka och hitta det material som behövs för inläring så att denna kan komma att användas.

Parternas personliga relation till varandra påverkar vilken sorts mekanism och kanal som bör användas (Argote, 1999). Martin Andersson på Bilia försöker att skapa en god relation till konsulter som han lär upp. Han försöker ofta skapa kontakt och relation även utanför arbetstid. I samband med att konsulter och mentorer arbetar väldigt nära varandra på Bilia så finns det många möjligheter för konsulterna att ställa frågor och ha en personlig och informell kommunikation om arbetet (Alavi & Leidner, 2001). Dessa personliga kanaler som uppstår när överföringen sker mellan en mentor och en konsult är, enligt Alavi och Leidner (2001), ett effektivt sätt att föra över komplex kunskap.

Chai et al. (2003) tar upp att för kunskap som är svårare att föra över är det lämpligare att kombinera användandet av flera överföringskanaler. Den huvudsakliga inlärningsprocessen hos Bilia och IT-Företaget är att använda sig av mer erfarna medarbetare för att föra över kunskap på den plats där arbetet utförs. De är ofta när det kommer till att låta konsulterna vidareutveckla sin kompetens på egen hand som andra verktyg används för överföringen. Hos Trafikinformation sker den första introduktionen delvis med hjälp av en nedskrivna arbetsbeskrivning och delvis med hjälp av medarbetare på plats och utbildningstillfällen. Christian Enfors vid CDVI har själv fått stå för sin utbildning och introduktion efter att den första introduktionen var avklarad. Överförandet av komplex kunskap kan främjas genom att kombinera användandet av flera kanaler för att introducera konsulten för arbetsuppgifter igenom. Denna användning av flera kanaler bör främst främjas vid de tillfällen då konsulten arbetar utan tillgång till medarbetare att kommunicera direkt med ansikte mot ansikte.

Hos Bilia finns det möjlighet för konsulten att komma in i arbetet genom att följa kartor och bilder som beskriver hur arbetet kan utföras. Petersson et al. (2009) menar att standardiserade processer är enkla att visualisera medan Gardner (1994) tar upp att människor lär sig på olika sätt där vissa individer lär sig bäst genom att visuellt stimulera sin inläring. Finns det möjlighet att visualisera arbetet bör detta göras, mer komplexa och fria arbetsuppgifter kan behöva dokumenteras på annat sätt för att sparas för framtiden och delas med nya medarbetare.

### 5.2.3.1 Summering av tillämpade verktyg för kunskapsöverföring

Direkt kommunikation med medarbetare på den plats där arbetet utförs främjar överförandet av djupare och mer omfattande kunskap, vilket gör det lämpligt att använda sig av medarbetare för att föra över denna djupare kunskap till konsulten. Personliga kanaler mellan en mentor och lärling är, om de finns tillgängliga, effektiva för att föra över komplex kunskap.

Delning av historier genom storytelling bidrar till att skapa en bestående förståelse för normer och värderingar inom företaget, något som borde tas till vara i de undersökta företagen.

När det inte finns medarbetare tillgängliga för konsulten är det viktigt att det finns andra kanaler som denne kan använda för att kontakta medarbetare eller själv ska upp den kunskap som behövs för att slutföra en arbetsuppgift. Mer direkt kommunikation främjar överförandet av mer komplex kunskap medan mer indirekt kommunikation gör det lämpligt att föra över mer standardiserad kunskap för fler mottagare. I de fall där dokumenterad kunskap inte används finns krävs det att det finns verktyg för att enklare söka och hitta den kunskap som finns sparad.

Överförandet av komplex kunskap kan även främjas genom att kombinera flera mekanismer för överföring, vilket är lämpligt när det saknas medarbetare som kan stödja konsulten vid behov. Finns det möjlighet att visualisera arbetet bör detta göras för att stimulera fler sinnen och därigenom främja inläringen.

### 5.2.4 Mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring

*Under denna rubrik analyseras mottagarens kapacitet, vilja och motivation för att ta emot kunskap, i förhållande till det teoretiska ramverket.*

Christoffer Stiller menar att han till en början fick ta sig an sina arbetsuppgifter i en lugn takt och Martin Andersson säger att han arbetsuppgifter successivt växt vilket de båda funnit utvecklande och motiverande. De har fått tid till att i egen takt lära sig arbetsuppgifterna. Therese Svärd nämner att ett vanligt problem kan vara att en vanlig nyanställd får en gedigen introduktion medan en inhyrd konsult förväntas prestera direkt. Richter och Derballa (2009) menar att tidsbegränsningar och överbelastning av information till mottagaren är två vanliga hinder för att kunskapsöverföring. Genom att successivt öka arbetsbördan och arbetsuppgifterna säkerställs att kunskapen hinner absorberas, en gemensam kontext byggs upp att utgå ifrån och motivation genom varierande utvecklande uppgifter skapas.

Konsulten som ska lära sig nya arbetsuppgifter behöver vara motiverad för att lära sig dessa (Szulanski, 1996), Monira Senoussi, Martin Andersson och Christoffer Stiller har motiverat sig själva genom att ett bra arbete hos kundföretaget kan leda till mer arbete i framtiden. Ko et al. (2005) tar upp att denna form av extrinsic motivation kan hjälpa konsulterna att snabbare ta in den kunskap som delas med dem. Alla konsulterna bildade egna värderingar om varför det skulle vara bra om de kunde lära sig arbetet snabbt, Martin Andersson såg det som att hans tid på Bilia skulle vara en begränsad tid med hårt arbete medan Monira Senoussi motiverade sig genom att försöka tävla mot de kvoter som Trafikinformativ satte upp för dagarna. Christian Enfors ser det som en personlig egenskap att han gärna försöker lära sig så mycket som möjligt om ett ämne, vilket gjorde det mer motiverande till att lära sig mer om de program som användes på CDVI. Intrinsic motivation stärks om mottagaren kan skapa en personlig relation till företaget och kommer att vara värdefull när det kommer till att lära sig tacit kunskap som krävs för arbetsuppgifter (Ko et al., 2005). Kon-

sulterna har behövt motivera sig själva för att lära sig utföra sina arbetsuppgifter, eftersom konsulterna inte fått någon extra ersättning för att de lär sig mer så har de satt upp egna mål och värderingar som de antingen kopplar till sig själv som person eller till företaget som de arbetar för.

Ett problem som kan uppstå för en konsult är att den information som förs över till denne är tvetydig eller på annat sätt problematisk att ta in (Szulanski, 1996). Ett sätt som denna tvetydighet har visat sig hos de undersökta företaget är användandet av fackspråk. Konsulterna vid Bilia har varit tvungna att lära sig mer branschspecifika termer och olika arbetsmoment som finns hos företaget, det har inte funnits något hjälpmedel för dessa termer utan det enda sättet att lära sig har varit att fråga någon med mer erfarenhet. Hos Trafikinformation har det funnits färre termer som är svåra att förstå, men även här har konsulterna fått fråga mer erfarna medarbetare om hjälp. Christian Enfors på CDVI har som konsult sällan haft någon att fråga om hjälp och den information som han själv inte kunde förstå var han tvungen att söka upp själv. Komplexiteten hos den kunskap som förs över innebär ett problem för mottagaren och det kan krävas att tar del av tidigare kunskap innan han kan hämta in ny kunskap (Szulanski, 1996), något som förväntades av Christian Stiller då han hämtades in för att bidra med kunskap som saknades i företaget. Utlärandet av tvetydigheter kommer vara beroende av att det finns medarbetare närvarande, i de fall där konsulten inte kan komma i kontakt med en medarbetare kommer detta att leda till ett problem för konsulten och dennes arbete.

Det största problemet vid kunskapsöverföring är, enligt Szulanski (1996), mottagarens kapacitet att hämta in och förstå den kunskap som förs över. Konsulterna vid Trafikinformation och CDVI har behov av att hämta in kunskap på egen hand utan särskild hjälp för att lära sig den. Detta problem är mindre vanligt hos Bilia och IT-Företaget där det finns fler kollegor närvarande som kan hjälpa till att skapa den kontext som behövs för förståelse. Ett liknande problem är det som Hu et al. (1998) kallar ”not invented here-syndrome” vilket innebär att människor inte vill lägga ner tid på något som de själva inte varit med och utvecklat och har förtroende för. Brist på tillit mellan de överförande parterna bidrar till problem för överföringen (Szulanski, 1996). Vid Trafikinformation har Monira Senoussi uppfattat det som att företaget inte hade full tillit till de konsulter som hyrdes in, detta gjorde det mindre motiverande att ta till sig den information som företaget försökte föra över genom e-mailutskick. Tilliten mellan företaget och konsulterna är generellt sett bra, vilket främjar överförandet av kunskap mellan parterna. I de fall där konsulten känt att tillit saknats har detta kunnat skapa problem för att ta till sig mer än den nödvändigaste kunskapen för att kunna utföra uppdraget.

Hos IT-Företaget får konsulten tillgång till anteckningsblock och färdiga frågor att använda under sin introduktion och upplärning. Dysthe (2001) menar att det är lämpligt vid utveckling av ny kunskap att personen kan reflektera över sitt eget lärande, något som både konsulten och de mer erfarna medarbetarna vid IT-Företaget använder sina anteckningsblock till. Lärandet, idéer och lösningar antecknas och tas med till möten med kollegorna för att användas vid utveckling av både den egna och företagets processer. Denna användning av anteckningar främjar lärandet hos både konsulter och mer erfarna medarbetare och ger samtidigt tillgång till ett enkelt sätt att spara och hitta information som uppfattats som viktig att komma ihåg.

#### **5.2.4.1 Summering av mottagarens kapacitet för kunskapsöverföring**

Genom att successivt öka arbetsbördan kan konsulten lära sig arbetsuppgifterna noggrant innan denne förväntas utvecklas vidare och bygga ut sin roll mera grundligt.

Konsulternas egna målsättningar har varit det som drivit konsulterna till att lära sig mera om sin roll i kundföretaget, möjligheten till fortsatt arbete har gjort att konsulterna motiverat sig till att göra ett bra arbete. När företaget inte visar tillit till konsulten minskar dennes motivation till att göra ett bra arbete och fortsätta lära sig arbetsuppgifter vilket gör det viktigt att konsulten känner att denne har förståelse från sin omgivning.

Tvetydig kunskap är beroende av att det finns medarbetare i närheten för att lära ut detta. En mer proaktiv hållning till överförandet av denna kunskap är viktig för att konsulten ska kunna påminna sig själv om termer och betydelser. Företagens fackspråk är ett exempel på tvetydig kunskap som skulle vara möjlig att föra över med hjälp av nedskrivet material likväl som kommunikation med medarbetare.

Nedteckning av tankar, idéer och information främjar lärande i hela organisationen varför det är viktigt att konsulterna tillåts föra anteckningar under introduktionen. Dessa anteckningar fungerar som ett stöd för konsulten att lära sig sin roll och för mera erfarna medarbetare för att utveckla arbetsprocessen.

### **5.2.5 Mentor/lärling-relation för kunskapsöverföring**

*Under denna rubrik analyseras de företag som använder sig utav en mentor som en kanal för överföring av kunskap i förhållande till det teoretiska ramverket. Denna del av analysen rör enbart företagen Bilia och IT-företaget då dessa utöver andra metoder också använder sig av den särskilda rollen av att en ansvarig medarbetare finns tillgänglig för konsulten att ta hjälp av.*

Marcus Holmberg tar som ansvariga för rekryteringen av en ny konsult upp att det är konsultens personlighet som är det viktigaste för att avgöra hur väl personen kommer komma in i arbetet. Det är, enligt Marcus Holmberg, viktigt att konsulten kan klara av att ta till sig kunskap och att det samtidigt finns ett intresse för att lära sig hellre än ett intresse för den specifika branschen. Konsulten Martin Andersson menar att en mentor eller tidigare konsult i samma roll skulle kunna varit med och utformat kravspecifikation för att den skulle kunna fungera bättre då han anser att han som konsult efter en tid förstår sig på vad som krävs för att klara av arbetet bättre än andra i företaget. Att mentorn får delta i urvalsprocessen kan säkerställa att dåliga relationer inte uppkommer mellan källa och mottagare (Shin et al., 2000). När personen som är menad att arbeta närmast konsulten får delta i urvalet kan både kraven på konsultens kunskap, personlighet och motivation avgöras inför arbetet börjar och av en person som har förståelse för vilka av dessa egenskaper som behövs för rollen som konsulten ska fylla.

IT-Företaget använder sig av särskilda personer som visat sig klara av arbetet bra. Michael Samuelsson har flera gånger blivit nominerad till årets konsult hos sitt bemanningsföretag och har därför en särskilt djup kunskap om det arbetet som ska utföras. Swap et al. (2001) menar att en expert på ämnet kan artikulera generella regler som bör följas och därigenom föra över sin erfarenhet till en ny medarbetare. Experten är dock inte alltid den som är bäst lämpad för att lära ut, enligt Swap et al. (2001) så är det lämpligt om det inte finns ett för stort kunskapsgap mellan den mottagande parten och mentorn, vilket gör det lämpligt att välja en mentor som bland de personer som nyligen arbetat med de arbetsuppgifter som ska läras ut. Detmer och Shortligge (1997) menar att det är viktigt mentorn har uppdaterad kunskap. Hos IT-Företaget, men framför allt hos Bilia är mentorn en person som har arbetat i eller nära den position där en ny konsult kommer in för att arbeta. Hos Bilia används mentorer som antingen arbetar med liknande arbetsuppgifter eller tidigare konsulter som nyligen utfört uppdraget men som gått vidare till mer avancerade arbetsuppgifter. Det är enligt Swap et al. (2001) viktigt att det finns en gemensam kontext mellan mentorn och

konsulten som stöd för utbildningen. Mer gemensam kontext bidrar till att lättare dela komplex kunskap mellan de två parterna (Coleman, 1999), vilket sker i samband med att mentorerna har arbetat eller fortfarande arbetar med samma typ av arbetsuppgifter. För att relationen mellan de överförande parterna ska vara bra behöver det finnas en närhet och förståelse för varandras arbete, denna förståelse är lättare att uppnå om mentorn nyligen arbetat med samma typ av arbetsuppgifter som lärs ut till konsulten.

Freire (1998) menar att en mentor inte direkt överför kunskap åt mottagaren utan istället visar denne hur han kan skapa sin egen kunskap, något som sker hos Bilia och IT-Företaget genom att mentorerna låter den nya konsulten följa dem en tid innan denne förväntas klara av arbetet på egen hand. Denna typ av upplärning kallar Swap et al. (2001) learning by observing och presenterar detta som en av de bästa metoderna för att lära ut igenom då det utöver arbetsuppgiften också visar mottagaren vilka rutiner som finns, ledningssystem, maktaspekter, normer och värderingar. Hos IT-företaget får den nya konsulten sitta tillsammans med mentorn de första arbetsdagarna innan denne tillåts att själv arbeta i systemet, efter en tid tillåts konsulten utföra arbetet medan mentorn övervakar att det utförs på rätt sätt. Slutligen får konsulten sin egen arbetsstation varpå mentorn ofta finns tillgänglig för att svara på frågor som dyker upp. Dewey (2003) tar upp att det är igenom denna repetition är ett bra sätt för en mottagare att hämta in ny kunskap. Genom att låta konsulten observera medarbetare kan mentorn övervaka medan konsulten får tid att lära sig innan denne förväntas prestera. Konsulten får en möjlighet att utveckla ett eget arbetssätt som passar bättre än det specifika som mentorn visar.

Hos Bilia får den nya konsulten en genomgång av hur arbetsuppgifterna kan utföras tillsammans med det resultat som uppgifterna förväntas leverera, efter denna genomgång är konsulten fri att utveckla sitt eget arbetssätt, så länge som resultatet är det samma. Swap et al. (2001) tar upp learning by doing som det arbetssätt där expertis utvecklas genom upprepat arbete. Överföringen av kunskap inom learning by doing sker genom att mentorn visar arbetet och resultatet så att mottagaren kan se, upprepa och vidareutveckla detta. Efter att konsulten på Bilia fått introduktionen om arbetet så förväntas denne själv klara av arbetet, men med mentorn nära tillgänglig för att svara på frågor och eventuellt upprepa introduktionen om konsulten skulle leverera fel resultat. Swap et al. (2001) tar upp att det är viktigt att låta mottagaren ha frihet att utveckla kunskap sin egen kunskap och hitta den bästa lösningen för honom och kallar detta för learnig by thinking. Om konsulten har friheten att försöka utföra en uppgift flera gånger under övervakning av och i kommunikation med medarbetare kan mer komplex kunskap föras över och bevaras hos konsulten.

Swap et al. (2001) tar upp att överföringen av kunskap mellan en mentor och en lärling inte enbart rör sig i en riktning och att mentorn kan lära sig av konsulten medan Huber (1991) menar att lärandet stimuleras om det finns utrymme för olika tolkningar. I samband med att konsulten hos Bilia utvecklar sitt eget arbetssätt finns det möjlighet för denne att dela med sig av detta till sin mentor, även om mentorn Martin Andersson menar att han själv inte tror att en konsult skulle kunna lära honom något han inte redan vet om arbetet. Överföringen främjas om den lärande parten anser att mottagaren har användning av den kunskap som förs över (Huber, 1991). Michael Samuelsson berättar att han genom att lära upp konsulter ofta kommer i kontakt med uppgifter han själv inte utför regelbundet vilket gör att han kan repetera dessa tillsammans med konsulten och därigenom utveckla sin egen kunskap. Detta presenterar Michael Samuelsson som en av de anledningarna till varför han motiveras till att hjälpa nya konsulter. Det finns ofta utrymme för konsulten att uttala sig om arbetet, men medarbetarna fokuserar inte så mycket på de tankar som konsulten har.

Mentorer lär sig i huvudsak genom att repetera den kunskap som de själva lär ut till konsulten.

Eftersom tacit kunskap är personlig, så menar Deci (1975), att det krävs motivation för mentorn att föra över sin kunskap till mottagaren, medan Coleman (1999) tar upp att det är viktigt att det finns tillit mellan de delande parterna. Martin Andersson och Isak Craafoord på Bilia tar upp att de gärna lär upp nya konsulter så länge som konsulterna visar intresse för att lära sig, de två mentorerna tar upp att deras motivation till att föra över sin kunskap kommer från att de själva får en chans att växa i sin arbetsroll när de har en person att ansvara för. Ko et al. (2005) tar upp inre motivation, intrinsic motivation, som en viktig källa för de delande parterna för att nå effektiv kunskapsöverföring, ingen av mentorerna har tagit emot någon form av ersättning för att de lär upp nya konsulter då yttre motivation, extrinsic motivation, kan uppfattas som att organisationen försöker köpa mentorns kunskap (Deci et al., 1975). De medarbetare som ansvarar för upplärningen av nya konsulter motiverar sig själva internt genom deras intresse för att lära ut, deras egen utveckling inom rollen eller genom att känna att de får en position med ansvar. Denna inre motivation är bättre för dem som känner att de har en nära relation till företaget.

### **5.2.5.1 Summering av mentor/lärling-relationen för kunskapsöverföring**

När medarbetare nära konsultens roll får vara med och avgöra kraven på konsulten kan en närmare specifikation göras och en konsult som passar rollen bättre hittas. Det behöver finnas en närhet mellan de överförande parterna, denna närhet är enklare att hitta om mentorn nyligen arbetat i en likande roll som konsultens och därigenom har förståelse vad som krävs för att kunna utföra arbetet.

Om konsulten får observera en medarbetare när denne utför arbetsuppgifterna och konsulten får underlag för att utveckla ett eget arbetssätt som passar bättre än det specifika som mentorn visat. Genom denna form av överföring kan konsulten förstå arbetsuppgifter, krav och kultur som finns rörande rollen. Om konsulten får övervakning av en medarbetare när denne introduceras för arbetet finns det möjlighet för direkt kommunikation och mera komplex kunskap kan föras över och bevaras.

Mentorerna vidareutvecklas genom att repetera arbetsuppgifter tillsammans med konsulterna, det hade även varit bra för vidareutvecklingen om konsulten fått mera gehör för sina åsikter om arbetet. Denna vidareutveckling av mentorernas eget arbete bidrar till att det finns ett värde i att verka som mentor för en ny konsult. Extern motivation är bra för att snabbt komma in i rollen men för att fortsätta lära ut behöver det finnas en personlig relation till företaget som motiverar mentorn till att känna ansvar för dess utveckling.

## **5.3 IT-stöd för kunskapsöverföring**

*I detta delkapitel diskuteras hur IT-verktyg kan stödja kunskapsöverföringen i bemanningsprocessen utifrån etablerade teorier om IT-verktyg för kunskapsöverföring.*

Flera principer hos knowledge management är möjliga att stödja med hjälp av IT verktyg (Song, 2007). Song (2007) varnar för faran att förlita sig för mycket på IT vid överföring av kunskap då det är svårt att förmedla rätt kontext utan att del delande parterna har en personlig kontakt. De delar som är möjliga att använda för överföring ska ändå kunna användas för att förenkla överföringen vid bemanningsuppdrag. Vid valet av konsult värderades konsultens personlighet som en viktig faktor för att komma in i företaget. Möjligheter för bemanningsföretaget att leverera konsultprofiler kan vara ett sätt att bidra till förståelse för konsultens personlighet och en mer lämplig kandidat väljas.

Beroende på de överförande parternas närhet till varandra och komplexiteten hos den kunskap som ska föras över finns det krav på att menar Daft och Lengel (1987) att en kombination av verktyg är lämpliga för överföringen. Finns det möjlighet att kombinera användningen av text, visualisering och beskrivningar ansikte mot ansikte kan kunskapen även komplex kunskap föras över utan att förlora så mycket av sitt värde.

Kunskapsportalen är en plats där organisationen samlar kunskap för att medarbetare ska kunna nå denna (Song, 2007). Genom att etablera en plats där kunskapen finns samlad kan kundföretagets medarbetare veta vart de kan vända sig för att hitta den kunskap som de behöver för arbetet eller för att förmedla vidare till mindre erfarna medarbetare. Med hjälp av Intelligent agenter finns det möjlighet att automatiskt söka efter kunskap i källorna (Song, 2007) vilket ger medarbetare chansen att snabbt hitta den information som de behöver hitta. Medarbetarna på Bilia och IT-företaget beskriver hur de har tillgång till material att lära ut igenom, men hur de sällan använder detta då det ofta går snabbare att förklara för konsulten direkt än att ta stöd hos materialet. Song (2007) presenterar möjligheten att etablera ett gemensamt bibliotek att dela dokument igenom, detta bibliotek skulle även kunna fungera som ett hjälpmedel för att söka efter användbara dokument igenom. Genom att ha kunskapen samlad och indexerad blir den enklare att hitta och kan därför komma att användas oftare där det finns möjlighet för konsulten att utföra självstudier.

Song (2007) presenterar groupware som en plats där personer kan dela med sig av information som är intressant för gruppen. Via groupware som är tillgängligt för både bemanningsföretagets konsulter och kundföretag finns det möjlighet att föra över relevant information om vart uppdraget utförs, vem konsulten kan kontakta, relevanta tider för uppdraget och personer som tidigare arbetat i samma roll. Genom denna virtuella plats kan explicit kunskap presenteras och även en första presentation av vem som vet vad, know-who (Johnson, 2002). Nya konsulter skulle tidigt kunna få kontakt med mer erfarna konsulter och ha möjlighet att fråga om saker som kan vara oklart.

En webbsida presenterar offentlig information (Song, 2007) som kan vara användbar för att skapa en första kontakt till företaget. Kontexten är viktig för att skapa en förståelse mellan de överförande parterna och en möjlighet att simulera denna kontext kan enligt Shin et al. (2000) bidra till att den relation mellan parterna som behövs för kunskapsöverföring etableras snabbare (Ko et al., 2005).

IT-verktyg medför möjlighet till snabbare återkoppling mellan de delande parterna men även för hur det går för konsulten och information kan samlas in från konsulter och företag på både bra och dåliga saker till att utvärdera konsultens utveckling igenom. Direkt kommunikation med hjälp av videokonferens, e-mail och instant messaging gör det möjligt att föra över denna information mellan flera parter (Daft & Lengel, 1987; Song, 2007). Alavi och Leidner (2001) och Chai et al. (2003) tar upp att ju mer komplex kunskap som ska föras över kan kräva en kombination av flera kanaler för att överföra så mycket av kontexten och komplexiteten hos kunskapen som möjligt.

Gemensamma IT-verktyg medför även en lagringsförmåga där kunskap kan sparas, sökas, återfås och sättas in i en större kontext baserat på den tidigare diskussion och kommunikation som lett fram till dess utveckling. Christian Enfors vid CDVI nämner att han använt sig av webbsidor, forum och andra webbaserade kunskapskällor för att söka efter information för sitt uppdrag. Sparad kunskap ses som organisationens minne och bör återanvändas för att kunna föras över till nya medarbetare (Sena & Shani, 1999).

	Kontext	Kunskapstyp	Verktyg	Mentor	Mottagare
--	---------	-------------	---------	--------	-----------

<b>Kunskaps-Portaler</b>	Samarbete mellan medarbetare	Stor mängd explicit kunskap	Opersonlig överföring till flera medarbetare	Hitta kunskap att föra över	Ta del av tidigare kunskap
<b>Intelligenta agenter</b>	Låter medarbetare fokusera på arbetet	Stor mängd explicit kunskap	Automatisk sökning av information i databaser	Söka efter kunskap att föra över	Söka efter kunskap
<b>Dokumenthantering</b>	Samarbete mellan medarbetare	Stor mängd explicit kunskap	Opersonlig överföring till flera medarbetare	Hitta kunskap att föra över	Ta del av tidigare kunskap
<b>Groupware</b>	Gemensamt utrymme för samarbete	Delning av personlig kunskap mellan användare	Personlig eller opersonlig överföring till flera medarbetare	Samarbete med andra mentorer	Lära genom mer erfarna medarbetare
<b>Webbsida</b>	Introduktion av kundföretag	Delning av offentlig, explicit kunskap	Opersonlig överföring till flera medarbetare	Möjligt att hänvisa till publicerad information	Hitta offentlig explicit kunskap
<b>Video-konferens</b>	Skapar större närhet mellan parterna	Delning av djupare kunskap	Direkt personlig visuell överföring	Överföra ansikte mot ansikte	Överföra ansikte mot ansikte
<b>E-mail</b>	Etablera kontakt för överföring	Delning av information och explicit kunskap	Personlig textbaserad överföring	Överföring av explicit kunskap	Ta emot explicit kunskap
<b>IM/Chat</b>	Etablera kontakt för överföring	Delning av information och explicit kunskap	Direkt personlig textbaserad överföring	Direkt överföring av explicit kunskap	Ta emot explicit kunskap

Tabell 6: IT-verktygs användning vid bemanningsprocessen

Genom att använda flera av de nämnda verktygen för att stödja överföringen av kunskap kan överföringen mellan medarbetare och konsulter förenklas genom att låta kunskapen behålla mesta möjliga innehåll och kontext. Ett övervägande av vilka processer i bemanningsarbetet och introduktionen av nya konsulter som företagen anser är värda att fokusera på kan behöva utvärderas då det beroende på kundföretagets behov kan innebära skillnader gällande vilket typ av kunskap som prioriteras. Uppdraget behöver vara utförmat så att konsulten enkelt kan komma åt lösningarna för att dessa ska ha effekt på kunskapsöverföringen.

### 5.3.1 Summering av IT-stöd för kunskapsöverföring

Genom IT-verktyg kan konsultens profil sparas och lättare levereras till företag som är intresserade för att utvärderas om konsulten kommer att passa in i den tilltänkta rollen.

Kombinationer av flera verktyg för överföring främjar överförande av flera former av kunskap varför mera komplex kunskap kan delas genom dessa.

Med hjälp av gemensamma sidor, portaler och bibliotek att samla kunskap inom kan företaget stödja konsultens egna studier för att lära sig arbetet vilket är en viktig aspekt när konsulten inte kan nå medarbetare för att utvecklas vidare.



Groupware är ett möjligt verktyg för att upprätta kontakt med medarbetare genom när dessa inte är möjliga att nå på plats. Groupware är också lämpligt som ett första steg att skapa relationer till medarbetare att arbeta genom och därigenom främja kunskapsöverföring mellan parterna.

Verktyg för återkoppling och kommunikation genom olika meddelandeverktyg och konferensfunktioner stimulerar kunskapsöverföring mellan individer då det förenklar överförandet av kunskap samtidigt som det tillåter kombinerande av flera verktyg för delning av mera komplex kunskap.

Kundföretaget behöver avgöra hur mycket resurser som de är villiga att spendera för att utveckla möjligheterna för kunskapsöverföring genom IT-baserade verktyg. Beroende på rollens kontakt med teknologiska lösningar kommer det vara olika svårt att implementera lösningar för kunskapsöverföring som konsulten har möjlighet att enkelt komma åt.

## 6 Slutsatser

I det sjätte kapitlet summeras undersökningen i form av de slutsatser som dras. Slutsatserna återkopplar till undersökningens syfte och frågeställningar. Kapitelt avslutas med en validering av resultaten.

---

Undersökningen ämnade kartlägga processen för bemanning för att identifiera olika förbättringsförslag med och utan inslag av IT-verktyg som stöd. Undersökningens syfte är att kartlägga bemanningsprocessen och identifiera om och hur kunskapsöverföringen kan effektiviseras och stödjas med hjälp av verktyg som bygger på principer för knowledge management. Frågan som undersökningen grundats på lyder:

Hur kan kunskapsöverföringen utvecklas för introduktionen av ny bemanningspersonal?

De slutsatser som dragits från undersökningen är att :

- Vid kunskapsöverföringen i bemanningsprocessen finns framförallt tre viktiga intressenter, kravställaren, konsulten och medarbetarna
- Det är viktigt att konsulten förstår kontextens helhet och kan skapa relationer till medarbetarna
- Det är viktigt att ta hänsyn till vilken typ av kunskap som ska förmedlas till konsulten och att förmedla denna kunskap på ett lämpligt sätt
- Det är viktigt att det finns flera olika överföringskanaler som är tillgängliga för konsult och medarbetare
- Det är viktigt att belasta konsulten i ett successivt ökande tempo för att motivera konsulten till att lära sig mer
- Det är viktigt att välja en motiverad mentor i en roll som är närmare konsultens kunskapsbehov
- IT-stöd kan på flera sätt användas för att stödja kunskapsöverföringen i bemanningsprocessen genom att öka möjligheten och tillgängligheten i att överföra kunskap i flera olika format

För att utveckla sitt arbete med introduktionen av ny bemanningspersonal kan organisationer utifrån de punkter som belysts säkra att rätt aktiviteter sker genom att använda en checklista (Bilaga 4).

### 6.1 Validering av resultatet

Jacobsen (2002) menar att resultaten av en kvalitativ undersökning kan generaliseras genom att undersökningen kan understryka att urvalet av respondenter är representativa för populationen och genom att kunna hänvisa till studier från andra sammanhang som stödjer rön. Då det saknas tidigare forskning kring ämnet av kunskapsöverföring åt tillfällig personal ligger en stor fokus av valideringen på uppgiftslämnarvalidering, en undersökning av hur tillförlitligt urvalet av respondenter är för populationen (Jacobsen, 2002). Genom att hålla ett seminarium tillsammans med respondenterna för att undersöka hur de förhåller sig till och om de känner igen de fenomen som undersökningen påträffat kunde respondenterna ur sin synvinkel validera resultaten. Jacobsen (2002) menar att de personer som förväntas känna till det aktuella fenomenet inte räcker som den enda valideringen för en undersökning då det ofta är en forskares uppgift att blottlägga förhållanden som inte är helt självklara för undersökningens intressenter.

Jacobsen (2002) tar upp hur en kvalitativ forskningsansats bygger sin validitet på de källor som data hämtas ifrån, en undersökning blir inte bättre än den kunskap som finns hos undersökningens källor. De respondenter som deltagit i undersökningen har varierande erfa-

renhet av det studerade fenomenet. De personer som intervjuats som ansvariga för processen har haft flera års erfarenhet av att arbeta med upplärningen av nya konsulter, medan de konsulter som intervjuats enbart har haft en kort tid för att komma in i rollen som bemanningskonsult. Alla respondenter är aktiva i bemanningsprocessen och är ofta även inblandade i upplärningen av nya konsulter, Jacobsen (2002) menar att det är av vikt att respondenterna är nära fenomenet som studeras för att låta det finnas så få tolkningsnivåer som möjligt. De tillfrågade respondenter som nekade till att ställa upp intervju var företag som sysslade med uthyrning personal men som inte ville kalla sig för bemanningsföretag.

Användandet av bemanningsföretag kan verka som ett något kontroversiellt ämne då vissa uppfattar det som negativt och utnyttjande av arbetstagaren av ett företag, något som inte uppfattats under undersökningen. Jacobsen (2002) menar att det kan vara ett problem om uppgiftslämnaren kan ha en anledning till att vilja dölja någon aspekt av det studerade fenomenet. De respondenter som ställde upp från bemanningsföretagens sida var villiga att fritt dela med sig av hur arbetet i processen går till, medan vissa representanter för kundföretagen och konsulterna bad om att få vara anonyma så att de skulle kunna dela med sig fritt av information utan att drabbas när resultatet publiceras.

Jacobsen (2002) tar upp hur data från oberoende källor bidrar till en mer giltig beskrivning av fenomenet. Inget av de bemanningsföretag som ställde upp som respondenter har något förhållande till varandra, medan de kundföretag som ställde upp ofta hade fler än en respondent. Bilia ställde upp med särskilt många respondenter som alla arbetade tillsammans med att lära upp nya konsulter. Närheten till Bilia var också större då de ställde upp med fler respondenter än de andra företagen vilket kan påverka giltigheten hos de resultat som hämtades ut där.

Närheten till företag som Bilia gjorde också att spontaniteten i uppgiftslämnandet uteblev då respondenterna tidigt förvarnades om att de skulle ställa upp på en intervju. Frågorna som ställdes under intervjuerna kan delvis tolkas som ledande då det fanns tidigare erfarenhet av tidigare intervjuer med företaget, vilket enligt Jacobsen (2002) innebär ett problem för undersökningens giltighet. Problemet försökte förhindras genom att kontrollera svaren från Bilia med svaren från de andra undersökta företagen och därigenom skänka mer giltighet åt insamlad data.

Undersökningens resultat är delvis svårt att generalisera till andra företag då det har observerats flera sätt att fokusera upplärningen av ny personal igenom. Det finns ingen garanti för att urvalet är representativt och undersökningen kan därför med sannolikhet inte sägas vara relevant för hela populationen (Jacobsen, 2002). Undersökningen täcker däremot in ett antal sätt att lära upp nya konsulter igenom och den kan därför sägas vara delvis relevant för delar av populationen som använder sig av en eller flera av dessa metoder.

## Referenser

- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001) *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues*, MIS Quarterly, vol. 25, iss. 1, pp. 107 - 136
- Andersson, T. (2012) *Skakande LO-rapport om bemanningsarbete*,  
[https://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=skakande\\_lo\\_rapport\\_om\\_bemanningsarbete\\_1353347081638](https://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=skakande_lo_rapport_om_bemanningsarbete_1353347081638) (Hämtad 2014-03-17)
- Argote, L. (1999) *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Kluwer Academic Publishers: Norwell/US
- Baek, S., Liebowitz, J., Prasad, S. Y., Granger, M. (1999) *Intelligent agents for knowledge management: Toward intelligent web-based collaboration within virtual teams*, Liebowitz, J. (red.) *Knowledge management handbook*, CRC Press LLC
- Bemanningsföretagen (2013) *Vi stärker bemanningsbranschen*  
[http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=c281a1cd-85df-4115-9fe3-6a79d6044470&FileName=Vi\\_st%C3%A4rker\\_bemanningsbr\\_mj2013\\_A.pdf](http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=c281a1cd-85df-4115-9fe3-6a79d6044470&FileName=Vi_st%C3%A4rker_bemanningsbr_mj2013_A.pdf)  
(Hämtad 2014-03-17)
- Broman, A. (2013) *Statistiken över ungdomsarbetslöshet är jämförbar*,  
[http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Artiklar/Statistiken-over-ungdomsarbetsloschet-ar-jamforbar/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Statistiken-over-ungdomsarbetsloschet-ar-jamforbar/) (Hämtad 2014-03-17)
- Chai, K. H., Gregory, M., Shi, Y. (2003) *Bridging islands of knowledge: A framework of knowledge sharing mechanism*, International Journal of Technology Management, vol. 25, iss. 8, pp. 703 – 727
- Coleman, S. A. (1999) *Groupware: Collaboration and knowledge sharing*, Liebowitz, J. (red.) *Knowledge management handbook*, CRC Press LLC
- Daft, R., Lengel, R. (1986) *Organizational information requirements, media richness and structural design*, Management Science, vol. 32, iss. 5, pp. 554 – 571
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum: NY
- Detmer, W. M., Shortlife, E. H. (1997) *Using internet to improve knowledge diffusion in medicine*, Communications of the ACM, vol. 40, iss. 8, pp. 101 - 108
- Downey, J. M. (1995) *Risk of outsourcing: Applying risk management techniques to staffing methods*, Facilities vol. 13, iss. 9, pp. 38 – 44
- Dysthe, O. (2001) *Dialog, samspel och lärande*, Studentlitteratur: Lund
- Fahey, L., Prusak, L. (1998) *The eleven deadliest sins of knowledge management*, California Management Review, vol. 40, iss. 3, pp. 265 - 276
- Foote, D. A., Folta, T. B. (2002) *Temporary workers as real options*, Human Resource Management Review, vol. 12, iss. 6, pp. 92 – 97
- Freire, P. (1998) *Pedagogy of freedom: Ethics, democracy and civic courage*, Rowman & Littlefield Publishers Inc.: Lanham, MD, USA
- Gardner, H. (1994) *De sju intelligenserna*, Brain Books: Jönköping

- Grant, R. M. (1996) *Toward a knowledge-based theory of the firm*, Strategic Management Journal, vol. 17, Special issue: Knowledge and the Firm, pp. 109 - 122
- Gupta, A., Godvindarajan, V. (2000) *Knowledge flows within multinational corporations*, Strategic Management Journal, vol. 21, iss. 4, pp. 473 - 496
- Gusan, C., Kleiner, B. H. (2000) *New developments concerning discrimination against temporary workers*, Equal Opportunities International, vol. 19, iss. 6, pp. 92 - 97
- Houseman, S. (2001) *Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey*, Industrial Labor and Relations Review, vol. 55, iss. 1, pp. 149 - 170
- Hu, J., Huang, K. T., Kuse, K., Su, G. W., Wang, K. Y. (1998). *Customer information quality and knowledge management: a case study using knowledge cockpit*, Journal of Knowledge Management, vol. 1 iss. 3, 225 - 236
- Huber, G. (1991) *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, Organization Science, vol. 2, iss. 1, pp. 88 - 115
- Johnsson, A. (2010) *Hyrt går hem*, Informationsförlaget: Stockholm
- Johnson, B., Lorenz, E., Lundwall, B. (2002) *Why all this fuss about tacit and codified knowledge?*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, iss. 2, pp. 245 - 262
- Kalleberg, A. (2001) *Organizational flexibility: The flexible firm in a new century*, British Journal of Industrial Relations, vol. 30, iss. 2, pp. 154 - 175
- Ko, D., Kirsch, L. J., King, W. R. (2005) *Antecedents of knowledge transfer from consultants to client in enterprise systems implementations*, MIS Quarterly, vol. 29, iss. 1, pp. 59 - 85
- Kogut, B., Zander, U. (1996). *What firms do? Coordination identify and learning*, Organization Science, vol. 7 iss. 5, pp. 502 - 518
- Lave, J., Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press: NY
- Ljungberg, A., Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur: Lund
- McDonald, D. J., Makin, P. J. (2000) *The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff*, Leadership and Organization Development Journal, vol. 21, iss. 2, pp. 84 - 91
- Nollen, S. D. (1996) *Negative aspects of temporary employment*, Journal of Labor Research, vol. 17, iss. 4, pp. 567 - 582
- Nonaka, I. (1991) *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, vol. 69, iss. 3, pp. 96 - 104
- Nonaka, I., Konno, N. (1998) *The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation*, California Management Review, vol. 40, iss. 3, pp. 40 - 55
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press: NY
- Osterloh, M., Frey, B. S. (2000) *Motivation, knowledge transfer, and organizational forms*, Organizational Science, vol. 11, iss. 5, pp. 538 - 550

- Patel, R., Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: Lund
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., Alsterman, H. (2009) *Lean: Gör avvikelser till framgång*, Kristianstads Boktryckeri AB: Kristianstad
- Phang, M. S. M., Foong, S. Y. (2010) *Information communication technologies (ICTs) and knowledge sharing: The case of professional accountants in Malaysia*, World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, vol. 7, iss. 1, pp. 21 - 35
- Richter, A., Derballa, V., (2009) *Barriers to successful knowledge management*, Encyclopedia of Information Science and Technology, Second Edition. Hershey, PA: Information Science Reference
- Sena, J. A., Shani, A. B. (1999) *Intellectual capital and knowledge creation: Towards and alternative framework*, Liebowitz, J. (red.) Knowledge management Handbook, CRC Press LLC
- Song, H. (2007) *The role of information and communication technologies in knowledge management: From enabler to facilitator*, School of Business Information Technology, RMIT University
- Sun, P. Y. T. (2009) *Managing asymmetries in transferring tacit knowledge*, King, W. R. (red.) *Knowledge management and organizational learning: Annals of information systems*, Springer Science: NY
- Szulanski, G. (1996) *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, Strategic Management Journal, vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 27 – 43
- Uhrus, H. (2013) *Bemanningsbranschen bäst på att anställa ungdomar*, <http://www.mynewsdesk.com/se/bemanningsforetagen/news/bemanningsbranschen-baest-paa-anstaella-ungdomar-53855> (Hämtad 2014-03-17)
- von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., Skoglund, J. D. (1997) *Temporary employment: Can organizations and employees both win?*, Academy of Management Executive, vol. 11, iss. 1, pp. 93 – 104
- Vosko, L. F. (1997) *Legitimizing the triangular employment relationship: Emerging international standards from a comparative perspective*, Comparative Labor Law, vol. 19, iss. 1, pp. 43 – 78
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002) *Cultivation communities of practice: A guide to knowledge*, Harvard Business School Press: MA

## **Bilaga 1.**

### **Intervjuguide – Ansvarig och kravställande chef**

1. Hur väl behöver kravspecifikationen stämma överens med konsultens kunskap för att ni ska välja ut denne?
2. Vilka förkunskaper förutsätter ni att konsulten har?
3. Hur viktigt är det att konsulten har ett intresse av att arbeta här?
4. Vilken introduktion av arbetet får konsulten av företaget innan dennes första arbetsdag?
5. Lämnas någon information om arbetet ut från er till konsulten innan dennes första arbetsdag?
6. Går ni igenom hela kedjan av aktiviteter från start till mål med konsulten eller bara dennes specifika arbetsuppgifter?
7. Vilka personer i företaget träffar den nya konsulten innan dennes första arbetsdag?
8. Presenteras representanter för olika roller som konsulten kan komma att arbeta med innan dennes första arbetsdag?
9. Presenteras tidigare konsulter som haft samma roll tidigare?
10. Finns det någon möjlighet för konsulten att prata med framtida medarbetare inför den första arbetsdagen?
11. Visar ni konsulten vart den ska arbeta och vad den ska arbeta med innan dennes första arbetsdag?
12. Kommer konsulten att få se framtida medarbetare utföra de arbetsuppgifter som konsulten kommer att arbeta med, innan dennes första arbetsdag?
13. Hur lång tid har konsulten på sig att lära innan den förväntas prestera fullt?
14. Hur länge tillåts konsulten följa en medarbetare?
15. Används något incitament för att motivera till en snabbare inläring?
16. Hur kommunicerar ni med konsulterna när de är hos er?
17. När sker den första uppföljningen om vad konsulten tycker om arbetet?
18. När återrapporteras konsultens resultat till bemanningsföretaget?

## **Bilaga 2.**

### **Intervjuguide – Upplärande kollega**

1. Känner du dig självsäker när det kommer till ditt eget arbete?
2. Hur kommunicerar ni med den nya konsulten
3. Tycker du att det är roligt att arbeta med nya medarbetare?
4. När träffar ni den nya konsulten första gången?
5. Hur brukar du lära upp nya konsulter?
6. Får konsulten möjlighet att pröva på arbetsuppgifter under övervakning?
7. Finns det tålamod för att låta den nya konsulten göra fel i början?
8. Pratar medarbetare med varandra om hur man arbetar ihop en ny konsult?
9. Vad får ni ut av att lära upp en ny konsult?
10. Finns det något sätt för konsulten att snabbt komma in i fackspråket?
11. Finns det saker runt arbetet som den nya konsulten kommer behöva förstå?
12. Kan konsulten komma till er om den har frågor eller synpunkter på arbetet
13. Förklarar ni hur konsultens arbete hänger samman med andra uppgifter eller är det enbart dennes specifika arbetsuppgifter?
14. Finns det några hjälpmedel för introducerandet av en ny konsult?
15. Hinner konsulten ta anteckningar vid utbildningen?
16. Sker det några utbildningsaktiviteter utanför arbetet?



### **Bilaga 3.**

#### **Intervjuguide – Den tillfälligt anställda konsulten**

1. Hade du någon tidigare erfarenhet av att lära dig nya arbeten?
2. Har du någon tidigare erfarenhet av liknande arbeten eller arbeten i samma bransch?
3. Krävdes det mycket information som var ny för dig för att du skulle kunna utföra arbetet?
4. Kunde du ta del av någon form av utbildning innan eller under tiden du arbeta här?
5. Kunde du ta del av någon utbildning utanför arbetstid och arbetsplatsen?
6. Fick du tillgång till information från företaget innan din första arbetsdag?
7. Hur har du tagit del av information om vad arbetet innebär?
8. Fanns det saker du förväntades kunna innan din första dag?
9. Hur lång tid ansåg du att du fick innan du förväntades prestera fullt ut?
10. Visste du vilka medarbetare du kan fråga om hjälp?
11. Fick du någon kontaktperson som du kan fråga om saker?
12. Har du träffat personer som tidigare haft samma roll som den du blivit utplärd i?
13. Känner du medarbetare lyssnar på dina åsikter om arbetet?
14. Förklarades hur dina arbetsuppgifter hänger samman med resten av företaget?
15. Hur motiverades du till att lära dig vad arbetet innebär?
16. Hur hanterade du användandet av fackspråk i början?
17. Är arbetsplatsen utformad så att det är tydligt hur du ska utföra en arbetsuppgift?
18. Pratar du om arbetet med kollegor när ni inte arbetar?

## Bilaga 4.

### Praktisk tillämpning av resultaten

#### Checklista för bemanningskonsult och bemanningsföretaget

Behov	Ja	Nej	Kommentar
Hämta in en kravspecifikation med fokus på konsultens personlighet			
Hitta information om vilka förväntningar som finns på konsulten inför uppdraget			
För över grundläggande information om företaget till konsulten innan första dagen			
Återkoppla till konsulten när denne förväntats komma in i arbetet			
Återkoppla till kravställaren när konsulten förväntats komma in i arbetet			

#### Checklista för kravställaren och arbetsplatsen

Behov	Ja	Nej	Kommentar
Utveckla en kravställning baserad på konsultens önskade personlighet			
Träffa konsulten innan rekryteringen för utvärdering av personlighet			
Presentera konsulten för medarbetare och lokaler innan första arbetsdagen			
Presentera konsulten som en nyanställd hellre än som tillfällig personal			
Återkoppla till kravställaren när konsulten förväntats komma in i arbetet			
Skapa möjligheter för konsulten att prata med medarbetare om arbetet			
Visa tillit till konsultens arbete och återkoppla utifrån dennes utveckling			
Gör det möjligt för konsulten att hitta nedskrivet material om arbetet			
Visualisera företagets arbetsprocesser där det är möjligt			

Utveckla korta historier för att föra över regler, normer och värderingar			
Gör det möjligt för konsulten att kunna kontakta medarbetare när de inte finns tillgängliga			
Ge konsulten tid att prova på arbetsuppgiften under övervakning			
Utveckla ett sätt att förmedla fackspråk till konsulten utan att denne ska behöva kontakta medarbetare			

### Checklista för relationen mentor eller medarbetare och konsult

Behov	Ja	Nej	Kommentar
Var aktiv i utvecklandet av kravställning för den nya konsulten			
Träffa konsulten så snart det finns möjlighet, före eller efter uppdraget börjar			
Välj en mentor som nyligen arbetat med de uppgifter som ingår i uppdraget			
Välj en mentor som har bra personkemi med konsulten			
Välj en mentor som är intresserad av att lära ut till en ny konsult			
Se till att det finns tid för noggrann överföring av kunskap			
Se till att det finns utrymme, tid och möjlighet för mentorn att kommunicera med konsulten			
Låt konsulten uttala sig om arbetet och dela med sig av idéer och tankar för utveckling			
Låt konsulten ha möjlighet att ta anteckningar för att minnas och utveckla arbetssätt utifrån			