Knowledge Management

Företagskulturens och teknologins betydelse för kunskapshantering

Författare: Louise Bäcklund
Handledare: Johan Magnusson
Examinator: Faramarz Agahi
Sammanfattning

Innehåll

1. **INLEDNING** .......................................................................................................................... 5
   1.1 **BAGGRUND** .......................................................................................................................... 5
   1.2 **SYFTE** .................................................................................................................................. 6
   1.3 **PROBLEMFORMULERING** ...................................................................................................... 6
   1.4 **AVGRÄNSNINGAR** .............................................................................................................. 6
   1.5 **DEFINITION AV BEGREPP** .................................................................................................. 7
   1.6 **DISPOSITION** ..................................................................................................................... 7

2. **METOD** ................................................................................................................................... 8
   2.1 **VAL AV METOD** ................................................................................................................ 8
   2.2 **LITTERATUR** ...................................................................................................................... 8
   2.3 **INTERVJUPERSÖNER** .......................................................................................................... 9

3. **TEORI** ...................................................................................................................................... 10
   3.1 **VAD ÄR KUNSKAP?** ............................................................................................................ 10
       3.1.1 **DATA** .......................................................................................................................... 10
       3.1.2 **INFORMATION** ........................................................................................................... 10
       3.1.3 **KUNSKAP** .................................................................................................................. 11
       3.1.4 **TYST KUNSKAP** ......................................................................................................... 11
       3.1.5 **KNOWING** ................................................................................................................ 12
   3.2 **KUNSKAPSHANtering** ......................................................................................................... 13
       3.2.1 **KUNSKAPSHANteringSSYSTEM** ............................................................................... 13
       3.2.2 **SOCIALA SAMMANKOMSTER** .................................................................................. 15
       3.2.3 **FÖRETAGETS LAYOUT** ................................................................................................ 16
       3.2.4 **FÖRTROENDE MELLAN DE ANSTÄLLDA** ...................................................................... 16
       3.2.5 **LÄRA SIG AV SINA MISSTAG** ................................................................................. 16
       3.2.6 **INVOLVERING OCH STÖD FRÅN SENIORER** ................................................................. 16
       3.2.7 **SAMMANFATTNING** .................................................................................................. 16

3.3 **FÖRETAGSKULTUR** .............................................................................................................. 17
   3.3.1 **KLUBBKULTUREN** ........................................................................................................ 18
   3.3.2 **ROLLKULTUREN** .......................................................................................................... 19
   3.3.3 **UPPGIFTSKULTUREN** .................................................................................................... 19
   3.3.4 **DEN EXISTENTIELLA KULTUREN** ................................................................................... 20
   3.3.5 **SAMMANFATTNING** ...................................................................................................... 20

3.4 **KMS- DE TVÅ FAKTORERNAS SAMVERKAN** ....................................................................... 20
   3.4.1 **SAMMANFATTNING** ..................................................................................................... 21

4. **RESULTAT** ............................................................................................................................... 22
   4.1 **FALL ETT ERNST & YOUNG** ............................................................................................ 22
       4.1.1 **KUNSKAPSHANtering** .............................................................................................. 22
       4.1.2 **FÖRETAGSKULTUREN** .............................................................................................. 23
   4.2 **FALL TVÅ BÄCKLUND & PARTNERS** ................................................................................. 23
       4.2.1 **KUNSKAPSHANtering** .............................................................................................. 23
       4.2.2 **FÖRETAGSKULTUREN** .............................................................................................. 24
   4.3 **FALL TRE MODERATA SAMLINGSPARTIET I GÖTEBORG** .................................................... 24
       4.3.1 **KUNSKAPSHANtering** .............................................................................................. 25
       4.3.2 **FÖRETAGSKULTUREN** .............................................................................................. 25
   4.4 **FALL FYRA NOVA NATURGAS** .......................................................................................... 26
       4.4.1 **KUNSKAPSHANtering** .............................................................................................. 26
       4.4.2 **FÖRETAGSKULTUREN** .............................................................................................. 26
4.5 **FALL FEM SMALL SHOPS INTERNATIONAL** ................................................................. 27
4.5.1 **KUNSKAPSHANTERING** ....................................................................................... 27
4.5.2 **FÖRETAGSKULTUREN** ......................................................................................... 28
5 **ANALYS** .................................................................................................................... 29
5.1 **KUNSKAP** ................................................................................................................ 29
5.1.1 **KUNSKAPSHANTERING** ....................................................................................... 29
5.1.2 **E-MAIL** ................................................................................................................. 29
5.1.3 **SÖKMOTORER** ..................................................................................................... 29
5.1.4 **GRUPPVARA** ....................................................................................................... 29
5.1.5 **DATA WAREHOUSE** ............................................................................................ 29
5.1.6 **INFORMATIONSPORTAL** .................................................................................... 29
5.1.7 **SOCIALA SAMMANKOMSTER** .......................................................................... 30
5.1.8 **FÖRETAGETS LAYOUT** ........................................................................................ 30
5.1.9 **FÖRTROENDE MELLAN DE ANSTÄLVTA** ............................................................. 30
5.1.10 **LÄRA SIG AV SINA MISSTAG** ........................................................................... 30
5.1.11 **INVOLVERING OCH STÖD FRÅN SENIORER** ....................................................... 30
5.2 **FÖRETAGSKULTUREN** ............................................................................................ 31
5.2.1 **AFFÄRSKULTUREN** .............................................................................................. 31
5.2.2 **VÄRDERINGAR** .................................................................................................... 31
5.2.3 **HJÄLTA** ................................................................................................................ 31
5.2.4 **RITER OCH RITUALER** ....................................................................................... 31
5.2.5 **DET KULTURELLA NÄTVERKET** ......................................................................... 31
5.2.6 **SOCIOLOGISKA DIMENSIONEN** ...................................................................... 31
5.2.7 **PSYKOLOGISKA DIMENSIONEN** ...................................................................... 32
5.2.8 **HISTORISKA DIMENSIONEN** ........................................................................... 32
5.3 **DE FYRA KULTURERNAS** ...................................................................................... 32
5.3.1 **ERNST & YOUNG** ............................................................................................... 32
5.3.2 **BÄCKLUND & PARTNERS** .................................................................................. 32
5.3.3 **MODERATA KOMMUNALA SAMLINGSPARTIET** ................................................ 32
5.3.4 **NOVA NATURGAS** .............................................................................................. 33
5.3.5 **SMALL SHOPS INTERNATIONAL** ..................................................................... 33
5.3.6 **SLUTORD** ............................................................................................................ 33
5.3.6.1 **ERNST & YOUNG** .......................................................................................... 33
5.3.6.2 **BÄCKLUND & PARTNERS** .............................................................................. 34
5.3.6.3 **MODERATA SAMLINGSPARTIET** .................................................................. 34
5.3.6.4 **NOVA NATURGAS** ........................................................................................ 34
5.3.6.5 **SMALL SHOPS INTERNATIONAL** ................................................................ 35
6 **DISKUSION** .............................................................................................................. 36
KÄLLFÖRTECKNING ........................................................................................................ 39
INTERVJUFRÅGOR ........................................................................................................... 42
1 Inledning

I följande kapitel presenteras syfte, dess problemformulering och avgränsningar

1.1 Bakgrund

"Medan de avgörande produktionsfaktorearna en gång i tiden var mark och sedan kapital är idag den avgörande faktorn i stigande omfattning människan själv, det vill säga hennes kunskap." Skrev Johannes Paulus II i sitt påvebrev Cenntesimus Annus 1991 (Stewart, 1997).


1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och beskriva hur företagskulturen och teknologiska verktyg används som medel för kunskapshantering i organisationer.

1.3 Problemformulering

Många företag har problem med att uppnå en effektiv kunskapsdelning. De inser att personalen är en oerhört viktig resurs och att de individuella kunskaperna bör vara tillgängliga för hela organisationen för att nå ett bättre resultat (Stewart, 1997). För att uppfylla det tidigare specificerade syftet har frågeställning brutits ner i följande underfrågor:

Vilka teoretiska fundament står att finna för hur företagskulturen och teknologiska verktyg kan användas som medel för kunskapshantering i organisationer?

Hur använder organisationer företagskulturen och teknologiska verktyg rent praktiskt som medel för kunskapshantering i organisationer?

1.4 Avgränsningar


Även kunskap är ett centralt begrepp i denna uppsats, fenomenet analyseras med hjälp av olika teorier inom området. Vidare kommer olika typer av kunskap att tas upp, med fokus på explicit och tyst kunskap som spelar en viktig roll inom begreppet kunskapshantering.

1.5 Definition av begrepp

*Kultur* är den uppsättning gemensamma normer och värderingar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

*Företagskultur* definieras som den kultur som råder i ett specifikt företag.

*Organisationskultur* är en annan term för företagskultur

*Kunskapshantering* är en process som hjälper organisationer identifiera, välja, organisera, sprida och överföra betydelsefull information och expertis som är delar av organisationens minne och som typiskt vistas inom organisationen på ett ostrukturerat sätt.

*Knowledge management* är den engelska termen för kunskapshantering.

*Kunskapshanteringssystem* eller KMS är ett system som hjälper organisationer med kunskapshantering.

*Data warehouse* "datalager", informationslager, en särskild frågedatabas som genereras ur en större produktionsdatabas.

*Gruppvara* "groupware", program eller programsystem som används gemensamt av personer i en grupp som arbetar tillsammans.

*(Informations)portal* är benämning på startsidor på Internet varifrån man kan nå andra webbsidor.

1.6 Disposition


I Kapitel 4 redovisas resultatet på de semistrukturerade intervjuerna. I kapitel 5 analyseras och jämförs de empiriska studierna med de teoretiska studierna. I kapitel 6 förs en diskussion om upptäckterna vilket följs av en slutsats. Detta följs slutligen av källförteckning och ett underlag för intervjufrågorna.
2 Metod

I detta kapitel presenteras metodval och beskrivning av datainsamling och intervjuer.

2.1 Val av metod


2.2 Litteratur

Fokuseringen ligger bland annat på forskaren Mats Alvessons flera böcker om organisationskultur. Fons Trompenaars, Geert Hofstede och Henning Bang är andra forskare som skrivit mycket om organisationer och dess kulturer och som i denna uppsats studeras mer ingående. Då Polanyi anses vara en förgrundsgestalt när det gäller kunskapshantering och som myntade begreppet "tyst kunnande" och hans teorier har kommit att bli tongivande för en mängd av dagens konsulter och teoretiker så har hans böcker spelat en roll i uppsatsen. Vidare studeras Davenport och Prusak, som också är stora namn inom kunskapshantering. I den teoretiska forskning har information insamlats från såväl litteratur och artiklar som från Internet.

När ämnet behärskades tillräckligt väl för att kunna angripa undersökningen på ett tillfredsställande sätt gjordes fallstudier av aspekter som berör problemet.
2.3 Intervjupersoner


Intervjuerna har bedrivits vid två tillfällen, vid det första tillfället varade intervjun med respektive person i en halvtimma och vid det andra tillfället i tjugo minuter. Anledningen till att intervjuerna bedrevs vid två tillfällen var att kompletterande uppgifter behövdes av samtliga respondenter. Intervjuerna skedde via telefon då vissa respondenter föredrog det och de resterande befann sig på andra orter. Jag använde mig av en högtalartelefon och en liten bandspelare. Användandet av bandspelare underlättade arbetet då jag kunde spola tillbaka och lyssna flera gånger på vad respondenterna hade svarat.

Frågeformuläret var utformat så att de skulle täcka in de delprocesser i de kunskapshanteringsmodeller som presenterats i teoriavsnittet. Det användes för att kunna säkerställa att samtliga områden berördes vid varje intervjutillfälle samt för att intervjuerna skulle bli jämförbara. En vecka innan förbokad telefonintervju mailade jag över frågorna så att de skulle vara väl förberedda vid själva intervjutillfället.

För att undvika missförstånd och oklarheter vid tolkningen av intervjuerna mailade jag över en sammanställning av intervjun till respektive person, som på så sätt fick möjlighet att komma med eventuella synpunkter och rättningar.
3 Teori

Kapitlet inleds med en redogörelse för innebörden av begreppen kunskap, kunskapshantering och kunskapshanteringssystem. Därefter tas termen kultur och organisationskultur upp och en beskrivning av de olika företagskulturerna. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur kunskapshanteringens båda faktorer samverkar och hur de stödjer kunskapshanteringen.

3.1 Vad är kunskap?

"Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organisations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms" (Davenport and Prusak, 1998).


3.1.1 Data


3.1.2 Information


Information kan beskrivas som ett meddelande, oftast i form av ett dokument eller en syn eller hörbar kommunikation. Som alla meddelanden har den en sändare och en mottagare. Det är meningen att informationen ska förändra mottagarens uppfattning om något, att den ska ha inflytande på personens omdöme och beteende. Ordet "informera" betyder från början "att formge något" och det är
informationen som formar personen som tar del av den och utgör en skillnad i dennes inställning till olika saker och händelser (Polanyi, 1966).

3.1.3 Kunskap

Kunskap förutsätter information och information förutsätter i sin tur data. För att information ska kunna bli kunskap måste människan själv göra arbetet. Omvandlingen från information till kunskap kan ske på flera olika sätt (Davenport and Prusak, 1998):

- **Jämförelse**, genom att jämföra informationen i en viss situation med information i andra situationer som är kända.
- **Konsekvens**, genom att se vilken innebörd informationen har för beslut och agerande.
- **Samband**, genom att undersöka vilken koppling informationen har till annan information.
- **Konversation**, genom att diskutera med andra vad de anser om informationen.

Dessa kunskapsskapande ageranden sker inom och mellan individer. Medan människan finner data i till exempel protokoll och transaktioner, och information i meddelanden så skaffar hon sig kunskap genom interaktion med individer eller grupper (Davenport and Prusak, 1998).


3.1.4 Tyst kunskap

genom att göra den tysta kunskapen mer synlig som det går att lösgöra stora värden
för företagen, men det är också den tysta kunskapen som anses svårast att göra
synlig då den vanligtvis finns i de färdigheter, rutiner och erfarenheter som en individ
besitter (Polanyi, 1966).

Polanyi anses vara den som ursprungligen myntade begreppet ”tyst kunnande”
(Nonaka, 1991). Polanyi har i studier och analyser av människans kunskap
teoretiserat kring tyst (tacit) kunskap och utgår från det faktum att ”We know more
than we can tell” (1966, s4). Till exempel kan sägas att när vi känner en annan
människas ansikte kan vi bland tusentals andra ansikten igenkänna just det ansikten.
Men ändå har vi svårt att i ord beskriva hur vi känner igen det. Det är detta som
Polanyi (1966) menar är tyst kunskap.

Polanyi tar i sin bok upp två bra exempel på tyst kunnande. I det ena experimentet
visades för en försöksperson ett stort antal osammanhängande stavelser. Efter att ha
visat vissa av stavelserna för personen gav man denne en elektrisk chock. Efter en
tid lärde sig personen att förvänta sig chockerna efter att vissa av stavelserna visats
upp men på begäran kunde han inte identifiera dessa eller tala om varför han kunde
förnimma när chocken skulle infinna sig. Personen hade lärt sig när han kunde
förvänta sig en chock men kunde inte tala om vad det var som fick honom att
förvänta sig den. I det andra experimentet utsattes en person för en elektrisk chock
när personen ifrågas råkade yttra ord som kunde associeras med vissa ”chockord”.
Personen lärde sig efter ett tag att undvika att uttala dessa associationer och på så
vis undvika att utsättas för den elektriska chocken. På förfrågan verkade det dock
inte som han visste att han gjorde detta. Genom att hänvisa till dessa två experiment
hävdar Polanyi (1966) att medvetenheten om kopplingen mellan chocken och vad
som utlöste den förblev tyst.

Tyst kunskap är inte enbart en positiv aspekt. Den har även vissa nackdelar som
Stewart tar upp i sin bok ”Intellektuellt kapital”. Han skriver att tyst kunskap kan vara
fel, den är svår att förändra, och den är svår att förmedla- om marknaden förändras
radikalt eller om man försöker föra över sin instinktiva känsla för kunderna på
hemmamarknaden till ett land med en helt annan kultur. Tyst kunskap är inte klart
uttryckt, därför blir den inte ifrågasatt och därför kan det bli fel, utan att man är
medveten om det.

3.1.5 Knowing

kalla det ”vetande”. Istället för att tala om kunskap som något som individen har så
talar de om vetande som individen gör. Det leder till att kunskap kan beskrivas mer
som ett verb än ett substantiv. Sveiby (1995) delar i sin tur upp kunskapen i
”vetande” och ”kunnande”. Vetande är vad en person känner till. Det är digitalt i sin
naturligen netter man att Stockholm är Sveriges huvudstad eller så vet man det
inte. Kunnande är mer analogt, vad en person kan utföra. Denna diskussion leder
oss till frågan hur man på bästa sätt skall ta till vara på detta vetande och kunnande.
Hur man förmedlar och förvaltar kunskapen på bästa sätt för oss in på hur man hanterar den kunskap som individerna besitter.

3.2 Kunskapshantering

"Kunskapshantering är en process som hjälper organisationer identifiera, välja, organisera, sprida och överföra betydelsefull information och expertis som är delar av organisationens minne och som typiskt vistas inom organisationen på ett ostrukturerat sätt" (Turban och Aronson, 2001).

Målet med kunskapshantering är att förbättra organisationens förmåga att utföra kärnprocesserna effektivare (Turban och Aronson, 2001). Företagen har blivit mer medvetna om vikten av kunskapshantering och att tillvarata individernas kunskap och spridningen av den för att kunna organisera kunskapen så att det blir företagets kunskap. Det är dock inte så lätt som det verkar att tillvara ta denna kunskap.

3.2.1 kunskapshanteringssystem

Allee (1997) skriver om ett kunskapshanteringssystem som består av två olika faktorer, "informations teknologiska infrastrukturer" och "organisationskulturen". Företagen hanterar i detta fall sin kunskap med hjälp av ett kunskapshanteringssystem (i fortsättningen även KMS). (Figur 1).

De olika elementen i de teknologiska infrastrukturerna interagerar med organisationskulturen så att kunskapshanteringssystemet underlättar för hanteringen av organisationens kunskap.

Allee (1997) tar upp sex viktiga punkter som ett KMS bör omfatta:
1. **Skapa en kultur som gynnar kunskapshantering.**

En organisations kunskapshanterings strategi kan inte vara framgångsrik om företaget inte har utvecklat en kultur som stödjer kunskapshanteringen.

2. **Fånga kunskap.**

Kunskapshantering måste innefatta processen att identifiera, isolera och fånga relevant kunskap.

3. **Kunskapsgenerering**

Det är viktigt att identifiera och inkludera personer med nya och friska idéer i beslutsprocessen.

4. **Utveckling och förklaring (och digitalisering) av kunskap**

Det är viktigt att försöka få fram den tysta kunskapen och identifiera vem som har kunskapen, vem som behöver den och hur man kan transformera den till en form så alla kan ta del av den.

5. **Delnings och återanvändning av kunskap**

Tillgång till kunskap och överföring av den till individer är en huvudsak lin inom kunskapshantering. Digitaliserad kunskap och utveckling och förklaring av kunskap måste ha rätt teknologi för att den skall kunna spridas, såväl som den icke digitaliserade kunskapen som måste delas.

6. **Förnyelse av kunskap**

Det är viktigt att inse att kunskap är dynamisk och föränderlig.

Dyer (2000) anser att nedanstående teknologier är några av de viktigaste i utvecklingen av kunskapshanteringssystem:

- E-mail
- Sökmotorer
- Data warehouse
- Gruppvara
- Informationsportal

Användning av dessa teknologiska hjälpmedel utgör konkurrensfördelar för företaget. De minskar förlusten av intellektuellt kapital om de anställda lämnar företaget och de har tillgång till extern information och ökad produktivitet då tillgång till information blir mer lättillgänglig (Turban och Aronson, 2001).

Sooliman och Spooner (2000) tar upp vikten av en personlig relation och integrering mellan individer för att stödja kunskapshantering. De riktar kritik mot att endast använda sig av teknologiska verktyg för kunskapshantering:

"Knowledge management is about people not technology, and to start from a "computer" perspective would ensure the failure of knowledge management" (sid 337).

De tar upp fem faktorer som de anser vara nödvändiga för hanteringen av kunskap:

- Sociala sammankomster
- Företagets layout
- Förtroende mellan de anställda
- Lära sig av sina misstag
- Involvering och stöd från seniorer

3.2.2 Sociala sammankomster

3.2.3 **Företagets layout**


3.2.4 **Förtroende mellan de anställda**

Förtroende mellan medarbetare ökar ofta kunskapsdelningen (Soliman och Spooner, 2000). Känner de förtroende för de andra anställda är risken inte lika stor att de känner sig hotade. Hotet innebär ofta att viljan att dela med sig av sin kunskap minskar (Turban och Aronson, 2001).

3.2.5 **Lära sig av sina misstag**

De anställda bör uppmuntras att öppet diskutera sina misstag med sina medarbetare. En kultur som innebär "öppenhet" och "hjälpsökning" kan lättare leda till skapandet av en lärande organisation. Skapar man en kultur där de anställda inte bestraffas av sina misstag kan de istället vara öppna och det gynnar kunskapshanteringen (Soliman och Spooner, 2000).

3.2.6 **Involvering och stöd från seniorer**

Involvering av seniorer i arbetet skapar ofta en kultur där motivationen att sprida kunskap ökar (Soliman och Spooner, 2000). De anställda som har varit i branschen länge kan ofta anses vara experter inom sitt område (Turban och Aronson, 2001). Experterna har mycket att lär noviserna och genom stöd och råd från experterna kan de överföra sin tysta kunskap till noviserna (Turban och Aronson, 2001).

3.2.7 **Sammanfattning**

mellan de anställda, lära sig av sina misstag och involvering och stöd från seniorer. Dessa punkter bör företag fokusera på för att stödja kunskapshanteringingen, de kan ha en avgörande roll för om hanteringen av kunskap kommer att lyckas eller ej.

3.3 Företagskultur


"En organisations förmåga att lära sig, utveckla minnet och förmedla och dela kunskap är beroende av den kultur som råder i organisationen. Nyckeln till framgång är att skapa en företagskultur där de anställda inte känner sig hotade av förändring utan ser det som en utmaning för att förbättra företagets resultat" (Turban och Aronson, 2001). De flesta forskare har dock inte sträckt sig så långt i frågan om kulturens betydelse för företagets kunskapshantering och framgång. Däremot är det många som vill påvisa att kulturen har en betydande del i företagets framgång.

Varje företag har sin kultur och styrkan hos denna kultur är avgörande för ett företags framgång. Framgångsrika företag utmärks av att de tror på något särskilt, det vill säga har ett synsätt, ett värdesystem och ett övergripande kvalitativt mål som genomsyrar hela företaget och dess medlemmar. Framgångsrika företag präglas av en ”stark kultur” (Deal and Kennedy, 1983 ). Några element i en stark kultur är:

Affärskulturen- för att lyckas måste vissa typer av aktiviteter i företag genomföras skickligt, som till exempel att vara innovativa eller pålitliga.

Värderingar- dessa är det grundläggande idéerna och synsätten i en organisation och som sådana bildar de kärnan i företagskulturen: Vi gör så här på vårt företag, dessa ideal är kärnan bakom företagets framgång.

Hjältar- dessa personifierar de värderingar som finns i kulturen och utgör konkreta förebilder för de anställda att leva upp till.

Riter och ritualer- dessa är företagets förprogrammerade symboliska inslag i vardagslivet. Formella möten utgör den viktigaste ritualen.
Det kulturella nätverket - det finns i varje organisation ett informellt nätverk som förmedlar företagets värderingar och hjältemytologi (Deal and Kennedy, 1983).

Deal and Kennedy har tittat på 80 företag och funnit att 18 av dessa hade "kulturer" i meningen kvalitativa mål och värderingar. Samtliga dessa hade lyckats hundraprocentigt medan de andra företagen inte lyckats alls lika bra. Anledningen till att dessa 18 företag lyckades mycket bättre än de övriga är enligt Deal and Kennedy att –"en stark kultur är ett system med informella regler, som klargör hur vi till större delen ska handla". –"En stark kultur ökar människors tillfredsställelse med vad de gör, vilket i sin tur sannolikt leder till en ökad arbetsinsats. De goda kulturerna gör att chefer prioriterar "rätt" saker, fattar bättre beslut då värdesystemet ger grund för att goda värderingar styr och att folk överlag helt enkelt är motiverade (Deal and Kennedy, 1983).


I företagskulturen kan man urskilja fyra olika kulturer (Trompenaars, 1993) och (Krona och Skärvad, 1999):

- Klubbkulturen (Family)
- Rollkulturen (Eiffel Tower)
- Uppgiftskulturen (Guided Missile)
- Den existentiella kulturen (Incubator)

3.3.1 Klubbkulturen


Relationen till ledaren betyder mer än den formella positionen i företaget. Besluten är snabba och agerandet ofta intuitivt. Relationer och förtroende är nyckelord i kulturen.
Befordran sker ofta med ålder och de äldre är de som är ledare. Ledaren sätter nivån och tonen på företaget och förväntar sig att de anställda befinner sig på samma våglängd och att de vet intuitivt vad som förväntas av dem. Ledaren tenderar att vara inblandad i alla situationer och uppdrag även om han inte är den som är mest kompetent för uppgiften (Trompenaars 1993).

Klubbkulturen förknippas ofta med entreprenörsföretag som byggs upp kring en stark person. Flera av våra mest framgångsrika företag som Alfa Laval och IKEA har under en stor del av sin tillvaro tillhört denna kategori (Krona och Skärvad, 1999).

3.3.2 Rollkulturen


3.3.3 Uppgiftskulturen


Den här kulturen är kostsam eftersom det är många professionella personer inblandade. Arbetsgrupporna är ofta temporära och de anställda går vidare till andra grupper och projekt. Till skillnad från rollkulturen där de olika arbetsrollerna är specificerade och utgången mätbar kan man inte i uppgiftskulturen se hur mycket varje individ kommer att bidra med för att nå det önskade målet (Trompenaars 1993).

Det sker ofta förändringar i den här kulturen och det gäller att snabbt kunna arbeta och komma överens med nya människor och grupper. Loyaliteten gäller här främst i den arbetsgrupp man tillhör och inte mot själva företaget. Uppgiftskulturen tenderar
att vara individualistisk eftersom den tillåter olika specialister arbeta tillsammans i ett team under en begränsad tid (Trompenaars 1993).

3.3.4 Den existentiella kulturen


Eftersom organisationen är till för individ och dess självförverkligande är det få som känner lojalitet mot organisationen och det är många som åker snålskjuts.


3.3.5 Sammanfattning


3.4 KMS- de två faktorernas samverkan

För att lättare sprida denna kunskap är det viktigt att företagen har teknologiska verktyg att tillgå. För att individerna skall kunna kommunicera med varandra när de exempelvis inte befinner sig på samma ställe är det viktigt att företagen har bland annat e-mail, informationsportaler och gruppsystem att bistå med. Genom dessa tekniska forum kommunicerar de anställda med varandra och kunskap inhämtas och sprids lättare mellan individerna.

En annan viktig faktor för att skapa ett framgångsrikt företag är att företagskulturen får alla inom organisationen att arbeta mot samma mål och visioner. Det är viktigt att alla är medvetna om de gemensamma målen och att alla känner att deras arbete bidrar till att uppnå dem (Turban och Aronson, 2001). Företag som inte lyckas få medarbetarna att arbeta mot samma mål, lyckas sällan bygga in den atmosfär och kultur och den kunskapsdelning i företaget som krävs för att få alla att känna sig delaktiga (Sveiby, 1995)

3.4.1 Sammanfattning

För att skapa en framgångsrik kunskapshantering måste företaget ha en kultur som uppmuntrar de anställda att dela med sig av sin kunskap och arbeta mot samma mål. Dessutom måste det finnas teknologiska verktyg så att de anställda lättare kan söka information och sprida sin kunskap. De måste inse att det innebär fördelar att arbeta tillsammans men då krävs det också att medarbetarna känner sig delaktiga i företagets visioner och mål.
4 Resultat

I följande kapitel redovisas de resultaten från de semistrukturerade intervjuerna som genomfördes med de olika företagen.

4.1 Fall ett Ernst & Young

På Ernst & Young intervjuades Peter Öfverström som arbetar där som revisor. Han har varit på företaget i åtta år. Ernst & Young har 2000 anställda i hela Sverige och göteborgskontoret har ungefär 200 anställda. De har ett team i Sverige på fem personer som arbetar med kunskapshantering och en av dem sitter i Göteborg.

4.1.1 Kunskapshantering

Mesta delen av arbetet sker i team och genom det kommer de ganska nära varandra och därför sker mycket informationsutbyte dem emellan. Trots att grupperna varierar och individerna flyttas runt finns det en stor gemenskap inom de olika grupperna. Det är viktigt att medarbetarna lätt och snabbt kommer överens med nya grupper och individer.

Sociala sammankomster anses på Ernst & Young vara viktiga. De har regelbundna kickoffer och en gång om året går "Ernst & Young spelen" av stapeln då alla företagets 2000 anställda blir inbjudna att delta. De anordnar också diverse interna och externa kurser som de anställda uppmuntras att delta i. Gemensamma fikaraster har de två gånger om dagen och där anses det att viktig information utbyts mellan medarbetarna.

De flesta sitter i separata rum men de har också små kontorslandskap där de nyanställda personerna sitter de första åren på företaget. De har flera samlingsrum att tillgå och där kan både de formella och informella mötena hållas. Formella möten har de oftast med alla anställda på Göteborgskontoret medan de informella mötena sker i mindre grupper där de kan sitta och utväxla tankar och idéer med varandra. Seniorer är ofta delaktiga i arbetet och generellt ska det finnas minst en senior med i varje team, som ger råd och tips och som i slutändan också godkänner arbetet.

Det upplevs som att de flesta känner förtroende för medarbetarna och att de inte känner sig hotade av varandra. Många är mycket villiga att dela med sig av sin kunskap. Dessutom lägger företaget stor vikt på att de kan lita på de anställda vilket medarbetarna anser stämma. Någon uppmuntran av att diskutera sina misstag med medarbetarna finns ej då många anser det jobbigt att medge att de begått ett misstag vilket i sig ofta betyder att de genomfört en dålig revision. Det är dock ofta nödvändigt att misstagen kommer fram, vilket de gör enligt de anställda och det är inte någon som blir bestraffad för de eventuella fel de begått.

De har olika teknologier för att gynna kunskapshantering. De använder sig bland annat av e-mail för att kommunicera med varandra. De har tillgång till flera
sökmotorer i bland annat deras databaser. De använder sig av gruppvara där de har planeringsprogram och kalender för de anställda. De har även en väl fungerande informationsportal och använder sig av data warehouse.

4.1.2 Företagskulturen


Företagskulturen har funnits länge inom företaget och trots en del uppköp och många nytillkomena i företaget har den gamla företagskulturen bestått. Relationer anses väldigt viktigt inom Ernst & Young och kunnande och kompetens värderas högt.

De är ytterst medvetna om företagskulturens och teknologins betydelse för kunskapshantering och anser dessa element vara medel för hanteringen av kunskap.

4.2 Fall två Bäcklund & Partners


4.2.1 Kunskapshantering

Det kommuniceras mycket mellan individerna och de utbyter många idéer och tankar med varandra. De sitter i separata rum men har ett samlingsrum. De anser att sociala sammankomster är viktiga och brukar arrangera gemensamma resor och de har gemensam kafferast varje dag. Dessutom har de ofta informella möten och "brainstormar" tillsammans runt olika problem och idéer medan de formella mötena inte planeras in lika ofta.

Medarbetarna känner sig ej hotade utav varandra och de känner inte någon konkurrens. "Vi är ett så pass litet företag och alla som arbetar här är så duktiga så
snarare än att de känner sig som konkurrenter så delar de med sig av sin kunskap”. ”Fördelen med ett litet företag är att de anställda känner att de kan lita på varandra och då hjälper de också gärna varandra och stöttar någon om det begåtts något misstag”. Det sker inga bestraffningar om någon gör fel.

Seniorer eller även så kallade ”expertor” finns ofta till hands och vägleder noviserna. Dessutom är de indelade i grupper där de mer erfarna lär upp och ger tips till de mindre erfarna.

De teknologiska verktygen de använder sig av är först och främst e-mail. Sedan har de även sökmotorer i databaserna där de bland annat kan söka efter olika klienter och efter lagar och regler. De har ingen gruppvara då de anser att de ej är i behov av det då de är ett så litet företag. Mycket extern information inhämtas också via nätet.

4.2.2 Företagskulturen


De anser att företaget ej är medvetet om företagskulturens betydelse för kunskapshantering och de vet ej heller om kulturen är ett medel för kunskapshanteringen. Däremot anser de att de teknologiska verktygen är det.

4.3 Fall tre Moderata samlingspartiet i Göteborg

4.3.1 Kunskapshantering

Eftersom deras arbete går ut på att vara ute bland människor så spenderar de så lite tid som möjligt på kontoret. De anser därför att det är viktigt att alla inom organisationen sammanstrålar minst en gång om dagen och har då en gemensam kafferast på förmiddagen där de kan utbyta information.

Arbetsplatsen är uppbyggd så att de sitter och arbetar i separata rum. Men de har formella och informella möten där personalen utbyter tankar och idéer med varandra.

De anställda är tillsatta av väljarna och genom det råder det en viss konkurrens mellan medarbetarna. Misslyckas man med arbetet så åker man förr eller senare ut då någon annan blir invalt istället. Därför förs inte heller information alltid vidare och de anställda håller ibland inne med sin kunskap då de känner sig hotade av medarbetarna. De anser ändock att förtroende råder mellan vissa anställda.

Om någon av de anställda har misslyckats med en uppgift försöker de lyfta fram vad det är som skett. Dock är detta ingen allmän policy och det beror lite på vem det är som har begått ett fel om det tas upp för ventilering eller inte. De bestraffas däremot inte för sina misstag, det skulle i sådant fall vara att inte bli omvald av folket. Men ledningen bestämmar ej de anställda. Seniorer eller så kallade experter är ofta involverade i arbetet och vägleder de yngre noviserna.

De teknologier de använder sig av är e-mail som används flitigt för att sprida och dela med sig av kunskap. De har olika sökmotorer och de använder sig av gruppvara där de har bland annat kataloger innehållande rapporter och skrivningar. Dessutom har de en informativ portal med sökmotor som används flitigt.

4.3.2 Företagskulturen

Organisationen är medveten om företagskulturens och teknologins betydelse för kunskapshantering och de anser också att dessa två element är medel för hantering av kunskap.

4.4 Fall fyra Nova Naturgas


4.4.1 Kunskapshantering


De sitter i separata rum men har flera samlingsrum att tillgå. De har först och främst formella möten men informella möten förekommer även. De informella möttena sker oftast med de personer som arbetar i projektgrupper.

Generellt sett uppleves det som att personalen känner förtroende för varandra och de har inte märkt någon tendens till att någon eller några känner sig hotade av varandra. Snarare är det så att de anställda gärna diskuterar förslag på lösningar vid olika problem och de utbyter ofta tankar och idéer med varandra. De behöver inte skämmas om de begär ett misstag och det blir inga efterföljder i form av bestraffningar. Däremot sker det inte heller någon direkt uppmuntran att diskutera och ventilerat en eventuell misstag som har begåtts. Dock hjälps man åt om en medarbetare har felat. Företaget har inte direkt några seniorer som hjälper de yngre, snarare bistår de yngre de äldre och mer erfarna med hjälp och idéer.

De teknologiska verktyg de använder sig av är i stor grad e-mail där de lätt kan kommunicera med de övriga två kontoren. De har information lagrad i databaser där sökmotorer kan användas. De håller på att bygga en gruppvara där det bland annat skall ingå en gemensam kalender. De har dessutom en informations portal som ofta uppdateras.

4.4.2 Företagskulturen

De flesta av de anställda delar samma värderingar, normer och verklighetsuppfattning. De flesta arbetar mot samma mål och att de upplever företagskulturen på samma sätt. Företagskulturen har dock nyligen ändrats ganska mycket. Detta skedde för ungefär två år sedan då Nova Naturgas största ägare sålde

De flesta på företaget arbetar i team. Det ställs höga krav på de anställda att de skall klara av och genomföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställdesätt. Vidare har ledningen inte alltid koll på arbetsuppgifterna och instruktionerna kan ibland vara luddiga och otydliga. Detta innebär i sin tur att de anställda måste vara kompetenta, arbetsvilliga och ta egna initiativ. De tycker inte att det finns någon i företaget som man kan se som en hjälte. Ledningen kan anses vara det informella nätverk som förmedlar företagets värderingar.

De anser också att företaget inte är medvetet om företagskulturens betydelse för kunskapshantering och de har svårt att svara på om organisationens kultur kan anses vara ett medel för hanteringen av kunskap. Dock anser det att teknologin är ett medel för kunskapshantering.

4.5 Fall fem Small Shops International


4.5.1 Kunskapshantering

Sociala sammankomster anses vara en viktig del i företaget där de har regelbundna kickoffor, konferensresor och gemensamma kafferaster. De arbetar i separata rum men har flera olika samlingsrum. Där hålls det ofta formella möten men i viss mån också informella möten. Medarbetarna känner förtroende för varandra och att eftersom de har relativt få anställda på kontoret står de ganska nära varandra och ingen känner sig hotad eller baktalar någon medarbetare.

Arbetet sker oftast i team och seniorer är inblandade och stödjer och hjälper de yngre medarbetarna. De har både större möten med alla i koncernen och mindre möten inom teamen. De flesta möten är däremot formella och informella möten uppmuntras inte specifikt, även om de därmed inte anses vara onödiga.

Ingen i företaget bestraffas om de begär ett fel men det råder inte heller någon specifik uppmuntran att dela med sig av sina misstag även om de självlklart kommer upp till diskussion och försöker att lära sig av misstagen.
De använder sig flitigt av teknologiska verktyg. E-mail är en huvudfunktion. Databaser med sökmotor används ofta och det använder sig av gruppvara för bland annat möten och dokumenthantering. De har även en informativ portal att tillgå.

4.5.2 Företagskulturen

Företaget präglas av en stark kultur då några få av ledarna och de tidigare ledarna varit kulturbärare och ansetts vara hjältar inom företaget. De har från starten för femton år sedan haft samma företagskultur och arbetat mycket med att de anställda skall arbeta mot samma mål och ha samma värderingar och normer. De anser att företaget har lyckats väl i denna fråga. Small Shops präglas av att det är få ägare med många aktier och ägarna har varit väldigt involverade i företaget och har byggt upp det och upprättighet den existerande företagskulturen genom att på ett bra sätt förmedla företagets värderingar. Att ledningen kan känna förtroende för de anställda värderar företaget högt. Likaså förväntar sig ledaren att de anställda följer hans order och att de anställda vet vad som väntas utav dem.

De är väl medvetna om företagskulturens betydelse för kunskapshantering och de fokuserar mycket på resultat och att de är innovativa och hela kulturen kan säs öppnas kring det. Därför används också företagskulturen som ett medel för att hantera kunskap. Teknologiska verktyg används också i större utsträckning och användningen av dessa faktorer ökar ju mer företaget expanderar. Därför ser de även dessa verktyg som ett medel för kunskapshantering.
5  Analys

I följande kapitel analyseras de fem företag som intervjuats och sedan jämförs dessa med den teoretiska forskningen från kapitel 3.

5.1 Kunskap

Alla de fem fallen har tillgång till databaser och därmed har de också tillgång till den explicita kunskapen. Alla fem företagen försöker också sprida den tysta kunskapen genom att fyra av de fem fallen har seniorer eller så kallade experter som för över en del av den tysta kunskapen till noviserna och i Nova Naturgas fall är det de yngre som överför sin tysta kunskap till de äldre. Den tysta kunskapen utnyttjas också av de fem företagen då samtliga fall anordnar informella och formella möten och sociala sammankomster. Dessutom utbyter organisationernas medarbetare idéer, åsikter och tankar med varandra vilket underlättar spridningen av den tysta kunskapen.

5.1.1 Kunskapshantering

Dyers (2000) KMS strategier kontrollerades om de fem företagen använde sig av:

5.1.2 E-mail

Denna funktion använder sig alla de fem fallen av.

5.1.3 Sökmotorer

Alla fem företag har sökmotorer i bland annat deras databaser.

5.1.4 Gruppvara

Tre av de fem fallen använder sig av gruppvara för bland annat gemensamma kalendrar och mötesbokning (Ernst & Young, Moderaterna och Small Shops). Nova Naturgas kommer inom en snar framtid att använda sig av gruppvara men Bäcklund & Partners anser sig inte vara i behov av det.

5.1.5 Data warehouse

Endast ett (Ernst & Young) av de fem fallen använder sig av data warehouse.

5.1.6 Informationsportal

Fyra av de fem företagen har en informationsportal att tillgå (ej Bäcklund & Partners).
Soolimans och Spooners (2000) fem viktiga punkter testades på de fem företagen för att analysera om de uppfyller kraven för att kunna stödja företagets kunskapshantering:

5.1.7 Sociala sammankomster

Alla fem fallen anser det relevant och viktigt att ha regelbundna sociala sammankomster. De har alla gemensamma kafferaster, arrangerade fester och andra uppslutningar.

5.1.8 Företagets layout

Alla fem företag har separata rum för sina anställda men de har flera samlingsrum att tillgå där de har både formella och informella möten. Två (Ernst & Young och Bäcklund & Partners) av de fem företagen har mest informella möten, som också uppmuntras av ledningen. De andra tre (Small Shops, Nova Naturgas och Moderaterna) ägnar sig mest åt formella möten men hindrar inte de anställda att ha informella möten.

5.1.9 Förtroende mellan de anställda

Fyra av de fem fallen känner förtroende för sina medarbetare och anser inte heller att de utgör något hot mot den enskilda individen. En organisation (Moderaterna) såg lite annorlunda på denna fråga då det råder en relativt hög grad av konkurrens mellan de anställda och genom det minskar förtroendet för medarbetarna och hotbilden ökar. Dock känner många inom Moderaterna ändå förtroende för varandra.

5.1.10 Lära sig av sina misstag

Ingen av företagen bestraffar sina anställda om de begått något fel. Men de uppmuntrar inte heller personalen att dela med sig av sina misstag. Alla var även ense om att misstaget till viss mån kommer att tas upp för ventilerings och hjälp finns att bistå den behövande.

5.1.11 Involvering och stöd från seniorer

I fyra av de fem fallen är seniorer involverade i arbetet och vägleder de yngre noviserna. Endast Nova Naturgas använder sig inte av detta.
5.2 Företagskulturen


5.2.1 Affärskulturen

Alla fem företagen uppfyller detta krav att vissa typer av aktiviteter skall genomföras skickligt. Tre av fallen (Moderaterna, Ernst & Young och Bäcklund & Partners) värderade pålitlighet extra högt och anser att medarbetarna går att lita på. De andra två fallen (Nova Naturgas och Small Shops) anser sig själva vara innovativa.

5.2.2 Värderingar

De fem fallen upplever alla att de flesta av medarbetarna har samma värderingar. Ett undantag är eventuellt Moderaterna där vissa av de anställda inte har samma grundvärdering vad det gäller tradition.

5.2.3 Hjältar

Framförallt ett företag uppfyller detta element (Small Shops). Moderaterna kan också anses uppfylla detta. De tre resterande företagen (Nova Naturgas, Bäcklund & Partners och Ernst & Young) anser sig inte ha någon eller några utstakade hjältar.

5.2.4 Riter och Ritualer

Alla fem fallen uppfyller delvis detta krav då de alla har formella möten.

5.2.5 Det kulturella nätverket

Fyra av de fem företagen anser sig ha ett nätverk som förmedlar företagets värderingar. Företaget Bäcklund & Partners anser sig dock vara för små för att ha detta kulturella nätverk.

5.2.6 Sociologiska dimensionen

Alla företagen anser att de flesta av de anställda delar samma normer och verklighetsuppfattning. Det innebär att de har en företagskultur och ej flera subkulturer inom företaget. Moderaterna är eventuellt ett undantag då inte alla har samma grundvärdering i företagskulturen men samtidigt anser de att medarbetarna delar samma normer och verklighetsuppfattning.
5.2.7 Psykologiska dimensionen

Alla fallen utom Moderaterna uppfyller detta krav då inte alla medlemmarna tolkar företagskulturens grundvärderingar på samma sätt.

5.2.8 Historiska dimensionen

Tre av de fem fallen uppfyller detta krav då deras företagskultur varit stabil och konsekvent under åren (Small Shops, Ernst & Young och Moderaterna). Både ”Bäcklund och Partners” och ”Nova Naturgas” har företagskulturer som nyligen förändrats.

5.3 De fyra kulturerna

Krona och Skärvad (1999) och Trompenaars urskiljer fyra olika typer av kulturer som har testats på de fem företagen:

5.3.1 Ernst & Young

Ernst & Young är ett typiskt företag inom uppgiftskulturen. De arbetar i team och individerna i de olika grupperna flyttas runt med jämna mellanrum och de måste snabbt och lätt komma överens med de nya gruppmedlemmarna. Dessutom råder det en stor gemenskap inom grupperna. Kunnande och kompetens värderas högt inom Ernst & Young vilket är ett typiskt kännetecken för uppgiftskulturen.

5.3.2 Bäcklund & Partners


5.3.3 Moderata kommunala samlingspartiet

Denna organisation hör först och främst hemma i den existentiella kulturen då de anställda har eget ansvar och arbetet bygger på individen. Deras framgång beror på deras skicklighet och är de inte tillräckligt populära så får de inte vara kvar eftersom de är folkvalda. Men samtidigt kan man även se inslag av klubbkulturen i denna organisation då den är uppbryggd av en tydlig struktur och strikta hierarkier.
5.3.4 Nova Naturgas


5.3.5 Small Shops International

Small Shops har en typisk klubbkultur. Företaget har bygatts upp kring ett par starka ledare som är och har varit väldigt involverade i företaget. Att ledningen känner förtroende för de anställda betyder mycket för företaget och likaså förväntar sig ledaren att de anställda följer hans order och att de anställda vet vad som förväntas utav dem.

5.3.6 Slutord

De fem företagen använder företagskulturen som ett medel för kunskapshantering trots att alla inte är medvetna om dess betydelse och påverkan. Alla de fem fallen uppfyller de flesta av elementen för att kunna anses ha en stark kultur. Detta faktum underlättar givetvis för företagen då en stark kultur indirekt innebär att medarbetarna lättare delar med sig av sin kunskap då denna starka kultur leder till att medarbetarna arbetar mot gemensamma mål och har samma värderingar och normer vilket i sin tur underlättar för kunskapsdelningen. De fem fallen använder företagskulturen på delvis olika sätt för att styra kunskapshanteringen:

5.3.6.1 Ernst &Young

Ernst & Young använder företagskulturen som ett medel för kunskapshantering genom att de uppmuntrar sociala sammankomster då de arrangerar fester, kickoffer, kurser och gemensam fika. Dessa sammankomster innebär att personalen lär känna varandra och då skapas lättare ett förtroende dem emellan vilket i sin tur innebär att de lättare vill dela med sig av sin kunskap. Dessutom handlar diskussionerna ofta om arbetet, det är ju faktiskt det som de anställda först och främst har gemensamt (Davenport and Prusak, 1998).

De har en företagskultur som strävar efter att de anställda ska arbeta mot samma mål och ha samma normer och värderingar vilket skapar en känsla av samhörighet mellan medarbetarna som innebär att de inte känner sig hotade av varandra. De hjälper istället varandra och delar med sig av sin kunskap. Det faktum att de har
experten som hjälper noviserna innebär att de har en kultur som på bästa sätt försöker överföra den tysta kunskap som annars kan vara svår att förmedla.

### 5.3.6.2 Bäcklund & Partners


Eftersom Bäcklund & Partners är ett litet företag är det lättare att få alla anställda att ha samma värderingar och mål. Dessutom har de en klubbkultur vilket Trompenaars (1993) kallar för ”familjekulturen”. Denna känsla försöker företaget eftersträva då de hjälper varandra om någon begår ett misstag och de mer erfarna anställda hjälper och vägleder de yngre noviserna som är ett effektivt sätt att sprida den tysta kunskapen på i företaget.

### 5.3.6.3 Moderata samlingspartiet


De har även en företagskultur som uppmuntrar sociala sammankomster då de varje dag har gemensam kafferast. Där kan åsikter och idéer utbytas och på så sätt sprids också kunskapen i organisationen. Företagskulturen bygger även på tradition som ses i de strikta hierarkier som organisationen har. Detta kan också ses i det att experter vägleder och hjälper noviser vilket ger en känsla av att de hjälper och finns där för varandra som i sin tur innebär att den tysta kunskapen förs vidare.

### 5.3.6.4 Nova Naturgas

Liksom de övriga företagen har Nova Naturgas en företagskultur som uppmuntrar de sociala sammankomsterna. De har gemensam fika, fester, kurser och en gång om året träffas hela företaget för att umgås. Här kan många nya idéer och förslag

5.3.6.5 Small Shops International

6 Diskussion

Jag har i mina teoretiska och empiriska studier sökt efter indikationer på faktorer i både företagskulturen och teknologin som har en gynnande effekt på kunskapsdelning inom organisationer. Först har jag funnit en rad olika faktorer hos företagskulturen som jag anser har en betydande inverkan för att kulturen skall kunna användas som ett medel för kunskapshantering:


Polanyi (1966) som teoretiserat kring tyst kunskap utgår från det faktum att "We know more than we can tell". För att kunna ta tillvara och få fram denna tysta kunskap måste företagen försöka överföra den mellan individerna. Genom att ha experter som är involverade i novisernas arbete men som låter dem göra arbetet själva, endast med råd och stöd från experterna, kan den tysta kunskapen lättare överföras till noviserna då de får en inblick i experternas arbete och kan tolka och lära sig saker och ting själva som experterna kanske har svårt att formulera i ord. Detta har också visat sig vara värdefullt hos de fall jag har undersökt i min empiriska forskning.

De fem företagen jag har analyserat visar att de använder sig av företagskulturen på ett effektivt sätt för att gynna kunskapshanteringen. Det intressanta i denna fråga är att ett par av företagen inte ens var medvetna om företagskulturens betydelse för kunskapsdelning, men trots det så använde de kulturen som ett medel för hantering av kunskap.


Företagskulturen är inte den enda faktor som är viktig för en effektiv kunskapsdelning. Teknologiska verktyg har också en stor betydelse. De anställda sitter eventuellt inte på samma plats och då kan informationsutbyte lättare ske genom exempelvis e-mail. Dessutom är det viktigt att alltid snabbt ha tillgång till den kunskap man behöver. Denna kunskap kan de anställda lätt finna genom information

![Diagram](image.png)

*Figur 2: Eget tillägg på Allees (1997) modell om "integrering av element i en organisation genom ett KMS."*
6.1 Slutsats

Den här undersökningen har visat att oavsett om företagen är medvetna om företagskulturens inverkan på kunskapshantering eller ej så använder de fem fallen företagskulturen som ett medel för kunskapshantering och det har visat sig att den har en betydande roll för en gynnsam hantering av kunskap inom organisationen. Dessutom använder de sig av teknologiska verktyg för att snabbare på tag på information och lättare kunna sprida sin kunskap. Alla de fem företagen är medvetna om dess betydelse och använder de olika teknologierna som ett medel för att på ett lättare och smidigare sätt hantera kunskapen i den egna organisationen. De viktigaste faktorerna för att hantera kunskap i de fem fallen jag har undersökt är:

- E-mail
- Sökmotorer
- Informationsportal och tillgång till Internet
- Sociala sammankomster
- Förtroende mellan de anställda
- Gemensamma värderingar och normer
- Stöd och involvering av experter

Detta visar på att Allees (1997) modell med viss modifikation till största delen följs av de fem fallen och detta innebär i sin tur att dessa fem organisationer använder de fundament som står att finna för hur företagskulturen och teknologiska verktyg kan användas som ett medel för kunskapshantering i organisationer.
Källförteckning


Vetenskapliga artiklar


Övriga artiklar


Rapporter


Intervjuer


Henrik Nilsson, Kommunhuset i Göteborg, 2002-11-14, Politisk sekreterare moderaterna.

Peter Öfverström, Ernst & Young, 2002-11-15, Revisor.
Inga-Britt Johansson, Nova Naturgas, 2002-11-15, Assistent

Intervjufrågor

Jag har genomfört en semistrukturerad intervju och nedanstående punkter har de intervjuade med tillgång till bakgrundsinformation associerat fritt kring:

- Soolimans och Spooners (2000) 5 punkter inom kunskapshantering
  - sociala sammankomster
  - företagets layout
  - förtroende mellan de anställda
  - lära sig av sina misstag
  - involvering och stöd från seniorer

- Dyers KMS teknologier
  - e-mail
  - sökmotorer
  - gruppvara
  - data warehouse
  - en initiativrik informationsportal

- Stark kultur och dess innebörd (Deal och Kennedy, 1983) och (Bang, 1988).

  - Affärskulturen
  - Värderingar
  - Hjältar
  - Riter och Ritualer
  - Det kulturella nätverket
  - Sociologiska dimensionen
  - Psykologiska dimensionen
  - Historiska dimensionen

- Trompenaars (1993) och Kronas och Skärvads (1999) fyra olika kulturer:

  - Klubbkulturen
  - Rollkulturen
  - Uppgiftskulturen
  - Den existentiella kulturen

- Koppling

  - Företagens medvetenhet
  - Företagens praxis
KM- Företagskulturens och teknologins betydelse för kunskapshantering av Louise Bäcklund