



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Kunskapshantering inom växande IT-bolag

En kvalitativ fallstudie på ett mindre IT-bolag

**Knowledge management in growing IT companies**  
A qualitative case study at a small IT company

Patrik Evertsson  
Jonas Lundin-Selander

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2014:013  
ISSN: 1651-4769

## Abstrakt

Denna uppsats ämnar att undersöka kunskapsutmaningar inom mindre IT-bolag som är under snabb tillväxt. Förflyttning av information och kunskap är en social och mycket komplex process. Utmaningen för teknologin är det sociala som information och kunskap kräver. Att tro blint på att tekniken kommer lösa problemen är vad många tror. För att förstå hur tekniken kan stödja information och kunskapshantering måste man förstå vad information och kunskap är. Ignorerar man detta riskerar man att tekniken inte används och företaget uteblir med onödigt stora investeringar.

Detta är en kvalitativ fallstudie med fem intervjuer hos ett mindre IT-konsultbolag. Vårt empiriska resultat visar att det finns många kunskapsrelaterade utmaningar för ett växande IT-bolag. Den underliggande utmaningen vi fann i vår studie var att vårt studieobjekt inte realiserar hur viktigt det är med kunskapshantering. Detta beror på att företaget fokuserar mer på annan verksamhet istället för sina interna behov. Vi vill adressera mindre IT-bolag som är under tillväxt att värna om sin egen organisation och tänka långsiktigt. Vi anser även IT kan användas som hjälpmedel för kunskapshantering förutsatt att man beaktar det viktiga med kunskapshantering och har vetskap om organisationen, dess kultur och information och kunskapshantering.

**Nyckelord:** Kunskapshantering, informationshantering, intranät.

## Abstract

This paper intends to examine the knowledge challenges in small IT companies which is going through rapid growth. The movement of information and knowledge is a social and very complex process. The challenge for technology is the social as information and knowledge requires. To believe blindly that technology will solve the problem is what many people think. In order to understand how technology can support information and knowledge management one needs to understand what information and knowledge is. By ignoring this, technology might not be used and the company will be left out on excessive investments.

This is a qualitative case study of five interviews in a small IT consulting firm. Our empirical results show that there are many knowledge-related challenges for a growing IT company. The underlying challenge we found in our study was that our studied company does not realize how important it is with knowledge management. This is because the company choose to focus more on other activities instead of their internal needs. We want to address smaller IT companies going through growth to safeguard its own organization and think long term. We also believe IT can be used as a tool for knowledge management, provided that it is considered the importance of knowledge management, its culture and information and knowledge management.

This report is written in Swedish.

**Keywords:** Knowledge management, content management, intranet.

## TACK

Vi vill tacka samtliga informanter som tog sig tid och ställde upp i intervjuerna.  
Vi vill även tacka vår kontaktperson Adam och övriga på företaget som varit väldigt hjälpsamma under tiden vi utfört vår fallstudie.

Vi vill även rikta ett väldigt stort tack till vår handledare, Jan Ljungberg som har gett effektiv feedback, vägledning och varit väldigt behjälplig under hela uppsatsarbetet.

Tack!

# Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Problemområde .....	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	2
1.3 Uppsatsens upplägg.....	2
2. Teori .....	3
2.1 Kunskapsteori.....	3
2.1.1 Organisatorisk kunskap .....	3
2.2 Kunskap och IT .....	4
2.2.1 Intranät .....	5
2.2.2 Wiki.....	6
3. Metod .....	7
3.1 Fallstudieobjekt.....	7
3.2 Datainsamling .....	7
3.3 Kodning.....	8
4. Resultat.....	10
4.1 Organisation .....	10
4.2 Informationsdelning .....	11
4.2.1 Hemmamappsystem .....	11
4.2.2 Informationsöar .....	12
4.2.3 Uppföljning .....	12
4.2.4 Finna information.....	13
4.2.5 Vision .....	14
4.3 Kunskapsdelning.....	15
5. Diskussion .....	17
6. Slutsats .....	19
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	19
7. Källförteckning .....	20

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bilaga 2 - Inspelningsmedgivande

# 1. Introduktion

Att dela och införskaffa sig information via webben ingår i allas vardag. Genom att använda dagens webbtekniker kan företag utnyttja information och kunskapsdelningen både internt och externt till sitt fulla potential. Trots svårigheterna med att definiera och identifiera kunskap, är kunskapshandling ett centralt begrepp inom organisationer. Eftersom kunskapsbaserade resurser är svåra och socialt komplexa (Nonaka, 1994), en kunskapsbaserad syn på företaget som hänvisar till att dessa kunskapstillgångar kan ge långsiktig och hållbar konkurrensfördel (Edenius & Borgerson, 2003). Grunden för att uppnå detta är att effektivt tillämpa befintlig kunskap och skapa ny kunskap. Informationstekniken spelar en viktig roll för att effektivisera kunskapshandlingen. Informationsteknik som intranät kan användas för att förbättra kunskapshandling. Stenmark (2005a) menar att förståelse av organisationen och organisationskultur har en viktig roll för hur intranät används. Bark et al. (2002) och Ulrike & Leidner (2002) förklarar att man måste förstå hur informationssystem fungerar för att stödja kunskapshandlingen.

Ett intranät används i första hand för information och kunskapsdelning, men kan användas som ett strategiskt verktyg (Edenius & Borgerson, 2003) och till beslutsstöd (Agahi, 2010). En stor mängd information, nyheter, statistik, affärsplaner, telefonnummer, resplaner, blanketter och personliga berättelser lagras och fördelas på kort tid över hela organisationen. Intranät som information och kommunikationsteknik tillåter kollegor dela information och kunskap på ett kollaborativt sätt. I en allt mer digitaliserad värld där internet har vuxit kraftigt på senare år blir det mer vanligt att företag använder sig av något som kallas e-sourcing (Bark et al. 2002). E-sourcing går att jämföra med outsourcing där man låter utveckling och underhåll av intranät ske utanför företagets kontroll. Ett bra exempel på detta är Microsoft Sharepoint som är ett verktyg från Microsoft som finns på marknaden där företag köper antingen en helhetslösning eller väljer att skräddarsy det efter organisationen och kan därefter välja hur man vill strukturera upp en sådan lösning.

Många företag antar att intranät skall lösa alla deras problem inkluderande kommunikation av information och kunskap. Vad man inte realiserar är att förflyttning av information och kunskap är att det är starkt relaterad till det sociala. Nonaka (1994) beskriver det som en dynamisk process och är beroende på kontexten, eftersom kunskap skapas vid sociala sammanhang mellan individer och organisationer. Ignorerar man detta riskerar man att tekniken inte används och företaget uteblir med onödigt stora investeringar (Carlisle, 2001).

## 1.1 Problemområde

Behovet att kunna dela information och kunskap på ett effektivt sätt är en återkommande utmaning. Många organisationer har problem med organisering och delning av information internt (Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999). För större organisationer är det nödvändigt att kontrollera sin information och kunskapshandling för att kunna överleva, många av dessa företag har standardiserade knowledge-management lösningar för att stödja kunskapshandling (Bark, Heide, Langen, & Nygren, 2002). Gällande mindre organisationer är det förutsatt att information och kunskapshandling i huvudsak sker genom sociala informella och formella möten. Den mindre organisationens kunskapshandling utmanas när/om organisationen växer. I denna studie adresserar vi dessa kunskapsutmaningar med fokus på mindre IT-bolag som är under snabb tillväxt.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att förstå information och kunskapsutmaningar inom mindre IT-bolag som är under snabb tillväxt. Denna studie ämnar även att förstå hur kunskapsteorier kan stödja organisation information och kunskapshantering.

Vår frågeställning lyder:

*Vilka huvudsakliga utmaningar finns det i kunskapshanteringen vid mindre IT-bolag?*

## 1.3 Uppsatsens upplägg

Under teoriavsnittet tar vi upp övergripande teori där vi behandlar bland annat kunskapsteori. Därefter kommer vi in på hur företag och organisationer förvaltar sin kunskap samt knyter ihop teoriavsnittet med att nämna teorier om intranät och wiki. Under metodavsnittet går vi igenom vårt fallstudieobjekt och redovisar vår datainsamling. Därefter berättar vi hur vi analyserade och avkodade datainsamlingen. Under resultatavsnittet strukturerar vi upp resultatet från datainsamlingen utefter de olika temana; organisation, informationsdelning och kunskapsdelning. I vårt diskussionsavsnitt går vi igenom först en introduktion och sedan sammanfattar och diskuterar vi resultatet. Därefter diskuterar vi de teorier som vi använder i teoriavsnittet. Sist men inte minst går vi in på slutsatsavsnittet där vi tar upp vad vi kom fram till. Sedan ger vi också ett förslag till fortsatt vidare forskning.

## 2. Teori

Under detta avsnitt kommer vi förklara kunskapsteorier. Detta involverar främst grundliga teorier om att kunskap är en social process och hur svårt det är transportera kunskap. Därefter kommer vi ta upp vilken roll IT har bland kunskapsteorierna.

### 2.1 Kunskapsteori

Nonaka (1994) beskriver att kunskap är dynamisk och är beroende på kontexten, eftersom kunskap skapas vid sociala sammanhang mellan individer och organisationer. Utan någon kontext är det endast information. Information blir kunskap när den blir tolkad av individer vid en given kontext och förankrad hos individens föreställningar och åtaganden. Varje individ kan tolka information enskilt vare sig informationen är sann eller ej, sanningen är något som ligger hos betraktaren och det är endast individen som tolkar sanningen enligt sin uppfattning. Nonaka (1994) anser kunskap är en dynamisk mänsklig process som motiverar personlig övertygelse mot sanningen.

En grundläggande kunskapsteori som ursprungligen kommer från Polanyi (1958) konstaterar att det finns två distinkta former av kunskap; tyst kunskap som är abstrakt och oartikulerad, explicit kunskap vilket kan förklaras som artikulerad eller kodifierad kunskap. Nonaka (1994) uttrycker explicit kunskap som mer formellt och systematiskt språk, exempelvis texter och böcker. Det är kunskap som kan bearbetas, överföras och lagras relativt enkelt. Tyst kunskap är högst personlig och svår att formalisera. Subjektiva insikter, intuitioner och förningar faller in i denna kategori av kunskap. Tyst kunskap är djupt rotad i handling, rutiner, engagemang, ideal, värderingar och känslor. Det är svårt att kommunicera tyst kunskap till andra, eftersom det är en analog process som kräver en form av samtidig bearbetning (Nonaka, 1994). Denna typ av kunskap kan man uttrycka som "know-how" (Brown & Duguid, 1998; Nonaka, 1994; Quinn & Anderson & Finkelstein, 1998).

Polanyi (1958) exemplifierar tyst kunskap med att kunna cykla. För att kunna cykla måste man erhålla den kunskap som är tyst för att kunna hålla balansen när man cyklar. Den som har denna kunskap är inbäddad i sitt egna kognitiva sinne. Därför anser man att tyst kunskap är svår att kommunicera. Instruktionerna är explicita, man kan säga till en nybörjare att sätta sig på cykeln och börja cykla, om man börjar ramla skall man luta åt motsatt håll. Nybörjaren har fått instruktionerna för att kunna cykla, men det är inte nödvändigtvis tillräckligt för att faktiskt kunna cykla. Med den explicita kunskapen (instruktionerna) och övning kan nybörjaren lära sig att cykla (Cook & Brown, 1999).

#### 2.1.1 Organisatorisk kunskap

Processen för organisatorisk kunskapsskapande är en cirkulär process som inte är begränsad till organisationen utan är beroende av omgivningen. Samtidigt är omgivningen en ständig källa för stimulans till kunskap som skapas inom organisationen. Den drivande kraften i processen för organisatorisk kunskapsskapande är individen. Kunskap produceras och genereras vid sociala tillfällen (Nonaka, 1994; Brown & Duguid, 1998). Vilket betyder att kunskap skapas när personer i organisationen arbetar tillsammans. Brown & Duguid (1998) hänvisar detta till grupper eller s.k "communities of practice" och att detta är mycket vanligt i organisationer (att arbeta i grupper). Vilket leder till att organisatorisk kunskap oundvikligt är starkt kopplat till det sociala.



Att organisera denna kunskap är svårt, vilket är en viktig aspekt hos organisationer. Brown & Duguid (1998) uppmanar att det är viktigt för alla organisationer fostra och hantera den organisatoriska kunskapen. Det finns organisationer som ser sig själva som en samling individer som agerar isolerat i sin egen värld, och själva utmaningen är att hitta kunskap och sprida den med antagandet att det är lätt att sprida kunskap. I själva verket menar Brown & Duguid (1998) att kunskap är genomsyrad i hela organisationer i stora ekologier och menar att den stora utmaningen är att göra kunskapen samspelet. En fungerande organisation genererar kontinuerlig kollektiv organisatorisk kunskap och utvecklar en kärnkompetens för att bibehålla organisationen och motstår dess upplösning (ibid). Kunskapshandling eller ofta benämnd som "knowledge management" är en viktig för att kunna fostra den organisatoriska kunskapen. Kunskapshandling inte någon modern term för informationshantering. Det kräver strävan efter olika typer av mål och utveckling av olika typer av resurshandling, processkapacitet och organisationsstrukturer. Kunskapshandling handlar om att få ut det bästa av kreativiteten och expertisen från personer samt effektiv handtering av den dynamiska sociala processen som genererar och exploaterar många olika typer av kunskap. Att extrahera och fånga kunskap som personer erhåller är någon mycket komplext (Carlisle, 2001; Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002).

Ett sätt att genomföra handteringen av organisatorisk kunskapsskapande är att skapa ett "fält" eller "självorganiserande grupper" där enskilda medlemmar samarbetar för att skapa ett nytt koncept eller någon lösning på ett problem, det kan exempelvis vara en definition för hur man utför en särskild uppgift. För att få personlig kunskap att spridas i ett socialt sammanhang är det nödvändigt att ha ett "fält" som ger en plats där individuella perspektiv artikuleras. Det är en avgörande fråga för en organisation att avgöra när och hur man skapar ett sådant "fält" av interaktion där individer kan träffas och interagera. I Lewins (1951) utveckling av fältteori i socialpsykologi, är en grupp som definieras som "en dynamisk helhet som bygger på ömsesidigt beroende snarare på likhet.

Försök till att lösa praktiska problem genererar ofta kopplingar mellan individer som kan ge användbar information. Utbyte och utveckling av information underlättar kunskapsskapande genom att länka de rutinmässiga arbetet med att aktivt lärande och innovation. Samarbete för att utbyta idéer kan ge en viktig plattform för att bygga gemensam förståelse av motstridiga och förvirrade uppgifter. Grupperna inom fältet utgör en viktig dimension till socialisering och dess bidrag till den övergripande processen kunskapsskapande. I grupperna sker det en kontinuerlig dialog som är en grundläggande byggsten för organisationens kunskapsuppbyggnad. Gruppen framkallar en självorganiserande process som genererar kunskap och sprider den inte bara i gruppen utan även på organisationsnivå (Nonaka, 1994).

## 2.2 Kunskap och IT

Kunskapshandling handlar om hur företag och organisationer förvaltar sin kunskap och hur de delar med sig av den. I stora drag kan informationsteknik, genom ett intranät, underlätta för en organisation att göra det (Bark et al. 2002). Det spelar ingen roll hur sofistikerade informations och kommunikationstekniker en organisation har. Om de anställda inte är benägna och utbildade för att använda den till sin bästa fördel har investeringarna gått till spillo (Carlisle, 2001).

Det huvudsakliga syftet med utvecklingen av datorer var för utbyte av elektronisk information och för att datoranvändare skulle kunna dela med sig filer. Email och WWW (the world wide web) är fortfarande bland de mest populära teknikerna för utbyte av information och inte minst vuxit in i den sociala världen för social användning (Brown & Duguid, 1998).

Som nämndes tidigare har det sociala sammanhanget stor påverkan hur kunskap flyttas. Teknik har oundvikligen en stor roll i det hela, men endast i den utsträckning där tekniken kan stödja det sociala sammanhanget. För att stödja kunskapsflödet med hjälp av IT inom och mellan grupper och organisationer måste förståelsen av det sociala vara ett fokus för att det skall fungera. Det är ett misstag att dra slutsatsen att kunskapsnätverk som kräver ett socialt sammanhang kommer att arbeta med teknik. Förmågan att stödja det komplexa i sociala nätverk blir allt viktigare. (ibid).

ICT (Information Communication Technology) som är känt för Knowledge Management Systems eller kunskapssystem bestrider det sociala borde användas mer som en länk mellan grupper och organisationer. Till skillnad från data kan inte kunskap bara överföras från en sändare till en mottagare. Kunskap finns i praktiken och i varje enskilt sinne som återskapas eller omkonstrueras vid varje tillfälle. Kunskap kan delas eller bli konstruerad genom interaktion mellan individer eller grupper, men det kan inte passivt delas. Data eller information kan delas, men tolkningen som involverar en process av vetskap kan variera väldigt mycket (Newell et al. 2002).

Problemet med att förstå ICT och hanteringen av kunskap involverar varför viss tyst kunskap inte kan bli uppfångad eller kodifierad. Anledningen kan variera och bero på flera olika saker. Kontexten av kunskapen kanske inte kan skrivas i form av text och det må vara mer effektivt att dela kunskap personligen och visa hur. Kunskap kan vara under ständig förändring, vilket betyder att sparad kunskap kan snabbt bli utdaterad. Det kanske inte är värt den mängd ansträngning som krävs för att kodifiera kunskapen om inte den kunskapen används (ibid).

Newell et al. (2002) menar att ICT helt klart kan stödja grupper på ett antal olika sätt. Det mest uppenbara sättet är att grupper kan arbeta gemensamt över nätverket. En av sakerna är ökad användning av ICT i organisationer där det är större möjlighet att kommunicera mellan olika grupper över hela organisationen. Olika grupper inom organisationen möter varandra på nya sätt, och nya kopplingar utvecklas. Det kommer alltid finnas organisationer som förväntar sig att tekniken skall lösa allt, inkluderande kultur och det sociala sammanhanget genom att införa exempelvis ett intranät. Man bör istället se tekniken som ett hjälpmedel för delning av kulturella objekt, berättelser eller symboliska problem för att underlätta och förlänga upplevelsen av delade betydelser och förståelsen bortom fysisk närvaro inom företagets intranät. Boland & Tenkasi (1995) förklarar att problemet inte är att bara dela data och göra den tillgänglig för andra. Problemet är att fånga perspektivet av kunskap i varje grupp och göra den synlig och tillgänglig för andra.

### 2.2.1 Intranät

Ett intranät är ett privat internet inom en organisation eller företag som är skyddat från omvärlden (Bark et al. 2002). Man kan genom detta verktyg publicera och dela information endast till de som befinner sig inom intranätet och är något som i princip alla organisationer i olika storlekar använder. Det har uppkommit som en av de mest effektiva

sätt för att dela information och kunskap inom organisationer (Natarajan, 2008). I ett intranät sker det inte bara horisontell kommunikation mellan de anställda, det är även en viktig funktion för chefer att kommunicera ut information till sina anställda. Därmed är intranät en del av kommunikationssystemet. Förr i tiden var intranät baserade hos företaget där man endast hade åtkomst på arbetsplatsen. Intranät idag är fortfarande lika viktigt som då, om inte viktigare. Det har förändrats en del i och med teknikens framfart de senaste åren. Numera är det mycket mer vanligt att man använder intranät via internet istället. En benämning för det är ofta webbapplikationsplattform eller webbportal, då det kan vara integrerat med kalender, epost och så vidare (Bark et al. 2002), för enkelhetens skull kommer vi fortsätta benämna det som intranät.

Oavsett hur viktigt intranätet är för organisationen måste man förstå att det fortfarande bara är en av flera "kuggar" i en verksamhet (Bark et al. 2002). Ofta sker det avstämningsmöten, informella samtal mellan kollegor på raster och dylikt som också förmedlar information men inte formellt. Denna information är lika viktig som den som förmedlas på ett intranät. Man måste också ha klart för sig hur en grupp anställda kommunicerar, vissa kanske eftersträvar e-post och andra vill ha det mer uppstyrt som med ett intranät. Att tvinga folk att använda ett intranät är inte heller en bra idé utan man måste låta folk själv utforska och vilja använda det.

För att kunna införa ett framgångsrikt intranät måste man alltid utgå från organisationens behov och förutsättningar. En behovsanalys är därmed på sin plats för att undersöka vilka eventuella problem eller utmaningar som man kan stöta på (Bark et al. 2002; Stenmark, 2005a). Ingen organisation är den andra lik och därmed behövs detta för en lyckad intranätsatsning. Utmaningar kan vara så enkla som attityder mot intranät eller önskemål som de tänkta användarna har. För att mäta om dessa utmaningar är applicerbara på organisationen bör detta mätas sonderas. Bark et al. (2002) menar att man bör använda en personlig intervju som datainsamlingsmetod då man får en mer djup förståelse för problemen i organisationen.

### 2.2.2 Wiki

En del av ett intranät/webb 2.0 är ett verktyg som heter wiki. Det finns många olika verktyg för kommunikation och samarbete som låter användare bidra med information och kunskap över webben exempelvis internetforum och bloggar. En wiki-sida däremot är en teknik som bygger på att grupper gemensamt arbetar tillsammans och producerar information och kunskap som läggs upp på wiki-sidan för alla att använda. Användarna tillåts att utforma inte bara innehållet utan också strukturen (Leuf & Cunningham, 2001). Den första wikin utvecklades av Ward Cunningham år 1995 efter han såg behovet att enkelt kunna uppdatera och visa information genom en webbläsare. Detta löste han genom att skapa den första wikin som lades ut på företagets interna system (Bark et al. 2002). Wiki är användbart då man kan använda sig av t.ex. FAQ (Frequently Asked Questions). Detta gör att wiki kan vara en plats för information att byggas upp från grunden så kan ett företag göra vad de vill med den sidan. En wiki-sida kan man införa i en organisations intranät för tillgång bland alla anställda då det är ett utmärkt kollaborativt webbverktyg (Stenmark, 2005b).

## 3. Metod

För att besvara vårt syfte samt frågeställning har vi valt att göra en kvalitativ fallstudie. Den kvalitativa inriktningen har gett oss en tydlig bild av problematiken kring information och kunskapshantering samt en djup förståelse (Patel & Davidson, 2011) om organisationen. Studien går ut på att förstå hur information och kunskapshantering ser ut samt hur ledningen och anställda från olika avdelningar upplever det. På detta sätt får vi en bred kvalitativ bild av hur informanter upplever informationshanteringen och hur det påverkar deras eget arbete.

Vi förstår att det är svårt att försäkra sig om att de kvalitativa metoder vi använt samt hur vi själva har gått tillväga under intervjuer kan spegla det införskaffade resultatet (Klein & Myers, 1999). Vi har gjort vårt bästa för att vara så professionella och förtroendeingivande som möjligt för att inte påverka resultatet av empirin.

### 3.1 Fallstudieobjekt

Vi har genomfört vår fallstudie hos ett företag som vi kallar för "Konsultbolaget". Vi kontaktade företaget och frågade om de var intresserade av en studie om deras information och kunskapsdelning. De var mycket positiva till förfrågan och godtyckligt välkomnade oss. Deras fokus är att utveckla Microsoft Dynamics NAV lösningar för olika typer av verksamheter, främst byggbranschen men även andra branscher som grossist, service och ekonomibranschen. Utöver utveckling så erbjuder de även implementation, konsultation och support för sina kunder. Idag består företaget av cirka 30 anställda som huvudsakligen sitter på orter som Göteborg och Stockholm.

Konsultbolaget är intressant i vår studie eftersom det har expanderat kraftigt genom att gå från 15 till 30 personer under ett års tid. Detta skapar en stor påfrestning på organisationen för hur de hanterar sin information. När företaget inte var lika stora var inte information och kunskapshantering lika viktig utan det kunde ske på ett mer informellt sätt. Konsultbolaget känner att information kunskapshantering inte har hängt med när de själva har blivit större. De är också villiga att på sikt växa ännu mer vilket gör att det är essentiellt för dem att ta tag i information och kunskapshantering nu istället för att skjuta på det till framtiden.

### 3.2 Datainsamling

Som underlag för vår fallstudie valde vi att använda oss utav kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. Vid början av intervjuerna förklarade vi för informanterna att deras bidrag till studien är av stor nytta för oss samt att de själva också kommer att få nytta av studien. Vi var noga med att förklara att vi inte bara var där i syfte att undersöka utan även hjälpa deras organisation.

Vi utformade en intervjuguide (se bilaga 1) med olika teman som vi hade till hjälp inför intervjuerna. Anledningen varför vi valde en kvalitativ inriktning på studien och semistrukturerade intervjuer var för att vårt fokus var att införskaffa djup förståelse av organisationen och dess information och kunskapshantering, även informantens åsikter och värderingar. På detta sätt kunde vi få en överblick om tidsåtgång samt få vetskap

om svaren i sig tillfredsställde oss. Samtliga intervjuer genomfördes på företagets kontor i Göteborg och tog mellan 30-45 minuter att genomföra.

De olika avdelningarna är: Sälj, Marknad, Konsult, Utveckling, Support/customer care och en Ledningsgrupp. Vi valde att använda oss av en undersökningsgrupp på fem personer från olika avdelningar. Att välja fem personer från olika avdelningar anser vi är tillräckligt för att fånga upp en tillräckligt bred bild av organisationen. Vi kan sedan väga och värdera vad personerna har för olika och/eller gemensamma åsikter beroende på vilken avdelning de tillhör. Nedan presenterar vi de fem olika informanterna och lite kort information om dessa.

<b>Informant 1:</b>	VD för företaget, projektledare samt ansvarig för support. Är ansvarig för företagets övergripande hälsa. Justerar visionen, strategin, organisationen och kulturen.
<b>Informant 2:</b>	Utvecklare i Microsoft Dynamics NAV.
<b>Informant 3:</b>	Marknadskoordinator med uppgifter som innefattar både intern och extern kommunikation. Har hand om dokumentmallar, offertmallar, företagspresentation och nyhetsbrev bland annat.
<b>Informant 4:</b>	Verksamhetskonsult som jobbar med rådgivning, implementation, anpassningar av system.
<b>Informant 5:</b>	Säljansvarig som jobbar med partners och nätverk. Har även tillfället titeln Marknadsansvarig och är delägare.

Beroende på vad som kom fram och sades under intervjuerna så ställdes inte frågorna på samma sätt till alla informanter, ibland ställdes de inte alls. Allt beror på vad informanterna svarade på och vad som kom fram under intervjuerna. Detta gör att det finns en risk för att informanterna upplever frågorna olika och svarar därför också olika.

### 3.3 Kodning

Under intervjuerna spelade vi in vad som sades och som vi sparade i form av ljudfiler. Detta gjorde att vi kunde fokusera på hur vi ställer frågor samt vad vi fick för svar istället för att sitta och anteckna vad som sades och riskera att missa viktig information. Alla informanter fick skriva på ett "Inspelningsmedgivande" för att vi ska kunna använda deras citat i vår uppsats samt kunna publicera den.

Vår data från de fem deltagarnas ljudfiler transkriberades till fem enskilda dokument. Vi valde att transkribera nästan exakt vad som sades då vi senare i processen ville ha möjlighet att kunna analysera data som den var. Vi kände att om vi tog bort data i ett första skede, som senare kanske visar sig vara till nytta för oss, då missar vi viktig analys.

Tolkningen av vår data ledde till att vi tog ut tre frågor från intervjuguiden där vi grupperade citaten efter frågorna: Berätta om din roll och dina arbetsuppgifter? Berätta om hur Konsultbolaget ser ut som organisation? Hur ser processen ut för ett vanligt projekt? Vi gav en rubrik "Kommunikation och IT" där vi grupperade data angående Konsultbolagets IT användning. Utifrån dessa tre frågor och ett tema hittade vi sedan

samband och förde över citaten till tre olika teman. De identifierade temarna är: Organisation, Informationsdelning samt Kunskapsdelning.

När citaten var grupperade efter teman så påbörjade vi det största arbetet i vår filtrering, nämligen att sorterade bort data som var irrelevant. Detta gjorde vi med hjälp av ett verktyg som kallas för "RealtimeBoard". RealtimeBoard kan man beskriva som en whiteboard i webbläsaren. Här grupperade vi alla citat under varje enskild rubrik. Därefter började vi sortera och filtrera ut ytterligare en gång de citat som efter övervägande inte är relevant. Fördelen med RealtimeBoard är att man kan flytta runt hela citat och strukturera upp de så att de passar vårt tankesätt, som om vi hade skulle haft citaten i pappersformat och sorterat och filtrerat på ett bord. När vi var klara i RealtimeBoard lade vi sedan in citaten under dess rubriker i vårt uppsatsdokument.

## 4. Resultat

Nedan presenterar vi vårt insamlade empiriska resultat. Efter vi har tolkat vår datainsamling delade vi in resultatet i tre teman; organisation, informationsdelning och kunskapsdelning. Undersökningen har gett oss en djup förståelse om problematik inom organisationen och informationshanteringen. Vi kommer presentera data i form av citat och reflektioner från informanterna som deltog i intervjuerna under varje tema.

### 4.1 Organisation

Konsultbolaget har ökat sin personalstyrka från 15 till 30 personer under år 2013. Denna enorma, sätt till sin storlek, ökning skapar stora påfrestningar inom organisationen. Både hur strukturen organiseras men också ur en kulturell synvinkel. Det var flera informanter som påtalade för oss problemen med att de har växt för snabbt och att de inte riktigt hunnit med i att skapa en stabil struktur i organisationen.

När företaget startades år 2002 så var det många olika "hattar"/roller på de olika delägarna. Detta måste man ha för att kunna överleva när man är ett litet företag, vilket är helt naturligt för ett nystartat företag. Det håller dock inte i längden desto större ett företag blir.

#### Informant 5

*"Jag var den som startade Konsultbolaget tillsammans med några delägare. Så jag har gått ifrån en roll som har varit åtta hattar till två stycken idag."*

*"Det är även det som är det svåra när man är delägare, att hålla sig borta från allt annat. Detta året är första året vi verkligen har haft en sån organisation där man har förutsättning att bara ägna sig åt sälj. Vi har fått in såpass mycket folk att vi har en struktur nu som gör att vi ska kunna koncentrera oss på vår egen del."*

Utmaningarna när man som företag växer väldigt snabbt förändrar organisationen väldigt mycket. De har gått från att arbeta fritt till att numera blivit en mer strukturerad verksamhet på grund av sin storlek.

#### Informant 5

*"Det är tack vara den här sista tillväxten som har gjort att vi kan ha någon form av organisation (sälj, marknad, konsult, utveckling). Förut var vi så få att vi var tvungna att byta lite hattar. Jag fick agera projektledare trots att jag är sälj då vi inte hade någon. Storleken gör att man kan strukturera upp det. Och att vi kan ta in projekt och att vi måste få ordning på vår information, det är extremt viktigt känner jag. Vi borde vara mycket längre framme men vi har liksom fått fokusera på andra saker och så glömmar man bort det som man kanske skulle ha börjat med om man ska vara ärlig."*

*"Vi vet om problematiken (med informationsbehovet/hanteringen) men det är väldigt lätt att tycka att andra saker är viktigare."*

När informant 5 får frågan hur framtiden ser ut så förklarar han att under det nuvarande året så har de ett år där de inte försöker växa någonting, utan de vill fokusera på att ta hand om sin organisation och se till att dess verksamhet inte kommer i andra hand lika mycket.

Informant 5

*“Vi måste bli lite större, vi ska däremot inte växa okontrollerat. Vi har ingen målsättning att bli 300 gubbar utan vi behöver nog komma upp på sikt emot 50 personer. Det tror jag personligen är en bra storlek, både för den verksamhet vi har men också att vi kan behålla känslan av det lilla företaget där man åtminstone känner alla på sitt företag.”*

Det finns negativa effekter av att växa snabbt. Tidsregistrering är inte lika viktigt när företaget inte har fler än fem personer anställda som det vore om företaget omfattar 30 anställda. Tidsregistreringen är något som måste fungera när man ökar i storlek.

Informant 5

*“Tidsregistrering och så vidare är en smärtsam process från att ha varit små och inte behövt göra det till att bli större och måste göra det. Alla pallar inte det och söker sig till en ny organisation. Det sista så har vi försökt vara lite motiverande att folk inte ska sluta.”*

## 4.2 Informationsdelning

Det finns flera aspekter att beakta vi ser vår data om informationsdelningen på företaget. Det som var övergripande går att dela in i följande teman: Hemmamappsystem, Informationsöar, Uppföljning, Finna information samt Vision.

### 4.2.1 Hemmamappsystem

För att kunna förstå hur de delar information och hur de strukturerar upp sina system så frågade vi hur de gör detta. Vi fick till svar att den information som de dokumenterar, till exempel utvecklingsspecifikation, skriver de in i antingen Microsoft Word, Excel eller Powerpoint filer beroende på vilken typ av dokumentation det gäller. Detta läggs sedan in i kundmappar på en nätverkshårddisk. Samtidigt finns det också mycket information på nätverkshårddiskarna som inte används. De vill på något sätt kunna hitta informationen mer lättillgängligt än vad det är idag.

Informant 5

*“Där har vi en filstruktur och har haft ganska länge, men ibland är det svårt att hitta det man letar efter genom att navigera sig fram. Då hade det varit skönt med någon sökfunktion eller ett simpelt gränssnitt att ta sig fram igenom.”*

Informant 3

*“I K:mappen har jag rensat lite, vet inte om det är mycket gammal data. Vågar inte ta bort det.”*

Vi kan se att det är ofta som man inte vet hur viktig informationen är eller om den ens används längre. Man vågar helt enkelt inte ta bort den då det är lättare att låta den vara kvar än att riskera att ta bort den.



## 4.2.2 Informationsöar

Det finns flera olika system som används till olika ändamål. Det finns inget enhetligt system eller samlingsplats för alla att kunna dela information eller dokument. Utöver det finns det samtidigt, som nämnts ovan, gammal information som man numera inte använder men som ingen har koll på. De vill ha något gemensamt. Att alla sitter i samma system och inte att de jobbar i olika delar av olika system som sedan gör att organisationen blir lidande (i form av kunskap/information som inte kommer fram och förmedlas).

### Informant 3

*“All gammal information hade behövts sorteras och utvärdera vad som ska vara kvar och vilket som skall slängas. Sen skulle man behöva samla all information som finns i alla olika system och så det finns på ett enda system, där alla kommer åt det dom ska komma åt.”*

*“Det är kunddata endast. Allt om kunder är där. Sen går hela säljprocessen till där, om tex vad som kan säljas, för hur mycket osv. Potentiella kunder och befintlig kund. Där finns all information om kunden, om hur mycket dom har köpt och hur mycket support dom har fått med. Mycket bra information som kan användas inför ett möte med en kund. Support har svårt att komma åt detta eftersom det är bara sälj som använder datan. Och om det är en konsult som har varit med den kunden är det bara den konsulten som vet i huvudet vad som har gjorts.”*

### Informant 5

*“Vi är själva i det(systemet), så vi får ingen utväxling av det systemet om inte alla sitter där. Och där skulle alla suttit och noterat sina samtal med kunder och sånt. Men det är bara vi på sälj som dokumenterar säljprocessen där. Sen när vi har fått en kund släpper vi det i filsystemet i K: mappen i en kundmapp. Sen slutar sälj med det egentligen.”*

## 4.2.3 Uppföljning

Vi fick under intervjuernas gång reda på hur informanterna hanterar projekt och hur informationen förs vidare eller dokumenteras för senare uppföljning efter projektens gång. Vi fann att det finns en utmaning för de anställda att få ut rätt information till rätt person vid rätt tidpunkt. Mycket av dokumentationen som borde vara dokumenterat finns i huvudet, nackdelen är när man återupptar projekt. Man upplever att dokumenteringen hade kunnat vara bättre. Det beskrivs att vissa saker som är viktigt att dokumentera exempelvis budget och antal timmar som är nedlagt på ett projekt inte dokumenteras utan sker informellt.

### Informant 4

*“Desto större projekt det handlar om desto fler inblandade och större utmaning att alla ska ha samma information. Ibland är det ju så att man är i ett projekt där det är flera intressenter, vi har tex kunden som har sina intressepunkter och vi har våra hur vi vill bedriva våra affärer på ett så bra sätt som möjligt för att få betalt för det vi gör. Ofta kan man vara tre eller fyra olika parter. Att informationen ska vara 100% effektiv är en utopi som man sällan når tror jag.”*

*“Till exempel tycker jag att man ska dokumentera hur vi kopplar upp oss mot våra kunder, då det är en central del i vår verksamhet. Jag upplever nog att mycket fungerar relativt bra.”*

*“Jag tror olika projektledare har olika verktyg, och olika rutiner. Vissa har det mesta i huvudet och får komma ihåg, vissa har det i excel. För egen del använder jag Microsoft Project om man är van med det. Ibland har vi gemensamma plattformar med kunden, eftersom kunden har en projektledare också.”*

#### Informant 5

*Det sker ju lite informellt mellan oss där vi bara snackar om hur många timmar osv. Där dokumenterar vi också egentligen lite för dåligt. Ibland kanske vi på sälj få bära hundhuvudet för något vi egentligen inte har satt, vi har bara skrivit 100h för att konsultchefen har sagt det. Vi har många luckor helt enkelt.*

Informant 2 förklarar att denne har gjort ett test för att lösa problemen, om än bara för sig själv och de anställda utvecklarna. Men underförstått genom nedanstående citat så är det något informanten skulle vilja ha i större utsträckning:

#### Informant 2

*“Jag gjorde en textfil i en kundmapp en gång i tiden för att testa och se hur man skulle kunna dokumentera vad som har gjorts innan hos en specifik kund. Då kan liksom support se vad som har hänt osv. Har dock bara gjort det en gång... Har väl tänkt att man ska kunna ha någon typ av logg där man kan följa upp och kolla vad som gjorts hos vilken kund. Det som är väldigt svårt med de små företagen är att vi inte har för mycket tid att lägga ner på de mindre företagen vad gäller dokumentation. Men vi dokumenterar objekten och när man dokumenterar dem så borde man ändå kunna slänga in något i text filen. Men det kommer nog aldrig vara såsom man tänker att det ska vara, jättedokumenterat. Men man kan ju ha någonting.”*

### 4.2.4 Finna information

Genomgående under intervjuerna så fick vi en förståelse för att det var svårt att hitta saker och ting när man behöver det. Det kan vara allt från kravspecifikationer till dokumentmallar. Att inte kunna hitta dokument eller liknande är inte bara tidskrävande för personen som behöver hitta det men kan också vara påfrestande för de som hjälper personer hitta.

#### Informant 1

*“Det är inte klart var saker och ting finns på nätverket, måste vi uppmärksamma samt göra viktig information mer synlig. Vi måste också skapa möjligheter för människor att samarbeta.”*

*“I min värld funkar det helt okej. Men självklart letar jag efter saker jag inte kan hitta...”*

*“Det är strukturerat, men det är inte direkt så att det kommuniceras ut hur det är strukturerat. Så det kan nog kanske ta 5-10 minuter extra för att hitta informationen.”*

Informant 3

*“Det behöver vara lätt att hitta, det ska inte vara svårt att navigera för att hitta det man vill ha, genom att krångla sig in i massa underappar, det skall vara strukturerat.”*

Informant 5

*“Just nu frågar folk de som de känner kan tänkas kunna svara på en fråga, och de vet egentligen inte vem då det inte är tydliggjort. Det kan också bli mycket bättre om man har en samlad portal där all denna information finns. Vi jobbar tex med en ny personalhandbok, där det ska stå vem man kan prata med osv.”*

#### 4.2.5 Vision

Här behandlar vi hur de anställda upplever informationsdelningen på Konsultbolaget samt vad de har för vision av informationshanteringen som de skulle vilja ha i framtiden. Detta var genomgående hos våra informanter och det beror lite i vilken utsträckning de själva använder och tar del av information från andra inom företaget. När vi går in på hur de skulle vilja ha sin informationshantering i framtiden så är de själva mycket mer samspelta. Många av informanterna har en någorlunda gemensam syn för hur vill att företagets informationshantering ser ut i framtiden.

Informant 5

*“Det skall finnas en tydlig portal för internt bruk, och det skall finnas rättigheter där man inte skall komma åt allt. Är man styrelsemedlem skall man kunna använda en mapp där bara styrelsen kan komma in. Letar du efter personalfrågor, går du in på personal och där skall personalhandboken finnas, ledighetsansökan finnas, semesterlistan. Den som la det någonstans kommer inte ihåg det i dagsläget, ingen vet vart det ligger, om man har mejlat det eller inte. Jag får 200 mejl om dagen på ett ungefär. Mycket av mejlandet kan man få bort med hjälp av portalen.”*

Informant 4

*“Jag tror att vi skulle dra nytta av ett intranät tex i form av sharepoint. Som kan vara platsen där viss typ av information. Tex handledningar till nyanställda eller olika former av vägledning. Även kundrelaterad information. Om vi idag har filkataloger som en plattform och vi har vår outlook, kalender och eposthantering som en annan plattform att dela information. Om man inför en tredje plattform måste vi ha klart för oss vad vi ska ha där och vad vi ska ta bort från hemkatalogen. Om man har projektplaner för ett projekt på en intranät plattform då är det viktigt att alla använder den plattformen för projektplaner och inte att bara hälften gör det. Idag har vi hemkatalogen som övergripande för projektplaner. Så jag ser behov av en tredje informationsplattform som ett intranät men jag ser också att det är en utmaning att införa det så att man når ett samstånd av vilken information som skall vara här och där.”*

Informant 3

*“Om man skulle använda sig av något sådant system, intranät eller liknande hade man kunnat ha viss information på ett intranät och annan information tex om kunder där det bara är en person som använder behöver inte ligga där. Det*

*kan vara lätt att man bara kastar in all information på ett ställe. På ett intranät tycker jag att det bara ska ligga information som är relevant för andra.”*

Det känns som att de flesta har någorlunda samma funderingar för hur deras informationsdelning skall gå till i framtiden inom organisationen. Det som de däremot inte är överens om är hur det ser ut i dagsläget och vilka utmaningar man står inför.

### 4.3 Kunskapsdelning

Vårt empiriska material visar på att det finns behov att kunna dela kunskap över hela organisationen på ett smidigt sätt för att återanvända den vid liknande tillfällen. I dagens läge sker mycket av kunskapsutbytet muntligt vilket man snabbt kan glömma av. Det finns ett önskemål att tillsammans kunna dela kunskap via en gemensam kommunikationskanal där alla inom organisationen kan ta del av kunskapen.

Informant 2 beskriver att det är viktigt att kunna dela kunskap inom utvecklingsavdelningen för att kunna återanvända lösningar.

Informant 2

*“Sen har vi ju det med kunskapsutbyte och det är ju något annat och då tänker ju jag som utvecklare att ha kanske gemensam Navision klient där vi kan lägga lite fiffiga funktioner eller så kan vi bara skriva att hos den här kunden så gjorde jag en sådan här lösning. Det kan också vara något. Men det kommer nog aldrig vara såsom man tänker att det ska vara, jättedokumenterat. Men man kan ju ha någonting.”*

*“Sånt kan man ju alltid snabbt googla eller fråga någon men det tar ju ändå tid. Vet jag att jag har en kund där jag vet vart objekten ligger och då tar jag med mig dom. Då vet jag i mitt huvud att dom ligger där men det kan ju ingen nyanställd veta. De borde ligga någonstans där alla kommer åt dom och där man kan veta vem man ska fråga om vad. För det finns folk på företaget som har lagt ned tid för att lösa problem, och det vet inte jag för än jag frågar någon om man har stött på detta problemet.”*

På företaget arbetar flera med samma kunder. Det finns inget definierat sätt hur man skall arbeta med kunder, eller följa upp arbetet. Detta påverkar företaget negativt eftersom kunderna får uppleva att företaget arbetar på flera olika sätt. Kunskap och information måste göras synlig för alla på företaget för att kunna arbeta på ett gemensamt sätt. Det borde vara enkelt att hitta information.

Informant 5

*“Jag tror vi jobbar på ett 10 sätt om du skulle fråga 10 olika personer. Och jag tror det finns 10 olika strukturer och mallar. Så här är våran stora utmaning. Så när en kund kommer till mig och frågar så kan jag inte helt säga rakt ut hur vi gör. Jag skulle gärna vilja kunna visa det på något sätt.”*

*“Dokumentmässigt, mallar osv, och detta gör ingen bra bild utåt mot kunder, exempelvis om det är olika konsulter som delar på en kund kan det bli dåligt eftersom man har olika sätt att göra saker i projekt, det är ingen enhetlig struktur.”*

*Det kan se spretigt ut och mindre proffsigt ut.”*

Informant 1

*“Det är inte klart var saker och ting finns på nätverket, vi måste göra den viktiga informationen mer synlig för andra. Vi måste skapa möjlighet för människor att samarbeta. Nyckeln är att det är tillgängligt och där man enkelt kan hitta och där folk kan arbeta på ett gemensamt sätt för att dela kunskap över geografiska platser till hela teamet, så det handlar mer om att skapa en plattform.”*

Utvecklaren mejlar till sig själv för att kunna strukturera och söka efter information som kan användas vid ett senare tillfälle. Nackdelen är att det är endast en person som erhåller denna information.

Informant 2

*“Det hade varit en fördel om man hade någon plats där man kan centralisera all sådan generell information, det blir mer tidseffektivt. Även generell dokumentation hade varit bra att ha någonstans. Tex: så här gör man den här saken. Men ofta så mailar jag mig själv så att jag kommer ihåg det och därmed kan söka då det blir indexerat. Sparar också sånt i en mapp. T.ex. om jag ska göra ett inköpsförslag om jag aldrig har gjort det, för att testa någon funktion. Då vet jag att jag ska fråga Kristina, och så visar Kristina mig och då gör jag anteckningar för mig själv som jag sparar genom att mejla mig själv. Och då har jag en mapp som jag sparar sånt i.”*

Informant 1

*“Jag tror att det som inte fungerar väl är där informationen finns. Jag tror att fler viktiga saker ska placeras här. Jag tror att det vore bättre om vi kunde kommunicera mer internt med ett verktyg där vi kan dela kunskap och dela saker, så vi måste främja detta mer och göra ett bättre jobb på detta. Därför behövs ett intranät i företaget.”*

Vid tolkningen av vår data såg vi att arbetsroller påverkas när det inte finns något definierat arbetssätt. Eftersom det är svårt att dela kunskap inom företaget blir det att seniora konsulter och chefer får ägna sig mycket åt att besvara frågor och hjälpa andra. Mycket av detta kan sorteras bort om man skulle kunna använda en gemensam plattform för utbyte av information och kunskap.

Informant 1

*“Som VD arbetar jag med kunder, projekt och tittar på saker mot framtiden. Jag arbetar också med delägarskap, och olika avdelningar; sälj, support och konsult. Så varje dag är lite annorlunda.”*

Informant 5

*“Det kan vara kunder som ringer, det kan vara kollegor som ringer som inte vet vad de ska göra och då är det lätt att fråga mig istället för att kanske fråga den som de ska fråga vem det nu är. Jag har nog ofta varit den profilen. Vi har heller ingen HR-chef, jag tror att jag är den utav oss (menar delägarna) som har den mest HR-profilen. Folk kommer till mig med mycket sådana frågor som jag egentligen inte ska hålla på med men som man försöker hjälpa till med. Ibland så*

*trillar man i klaveret då man kommer på sig själv: Varför sitter jag och gör de här sakerna? Men jag är väldigt snäll så jag har lätt att ta de grejerna vilket gör att min ryggsäck blir fylld av andra saker.”*

*Vad finns på portalen?*

*“Oj, jag inbillar mig att det finns projektdokumentation, mallar, FAQ som vi verkligen saknar. Allt som finns på portalen skall minska ett samtal, mejl eller liknande för det kostar tid.”*

## 5. Diskussion

Under denna del av rapporten kommer vi att diskutera teorin och vårt insamlade empiriska resultat för att knyta an till syftet för studien. Vi kommer att presentera tolkningen av resultatet som delas in i samma teman som under resultatdelen, vilket är; organisation, informationsdelning samt kunskapsdelning. Därefter kommer vi diskutera resultatet kring teorier.

Den största utmaningen vi kan se som ett underliggande problem under studien är att Konsultbolaget har växt snabbt under kort tid, från 15 till 30 personer på ett år. De har helt enkelt inte haft tid att kunna anpassa information och kunskapsdelningen efter den nya organisationen, även om de har vetat om problemet. Detta har lett till att organisationen inte kan jobba på samma sätt som man gjorde innan. De kan t.ex. inte längre ha informella möten utan måste dokumentera eftersom den informationen kan vara viktig för andra kollegor.

Som det ser ut idag är kunskapshanteringen inte effektiv. Enligt resultatet upplever majoriteten av informanterna att informationen måste göras mer synlig och att det måste skapas möjligheter för de anställda att kunna samarbeta bättre, vilket även skulle vara en vinst ur ett tidsperspektiv. Det är svårt att hitta den information som finns dokumenterad på nätverket och det finns något strukturerat sätt att dokumentera. Det senare kan härledas till att de olika projektledarna använder själva olika verktyg eller rutiner för att dokumentera. Vissa gör det ser väldigt olikt ut hur man dokumenterar i verksamheten. Den bristande strukturen leder till att allt sker mer informellt och man väljer att hålla det i huvudet medan andra gärna dokumenterar i Microsoft Excel.

Det finns tyvärr inga definierade arbetsrutiner eller något gemensamt sätt att dokumentera. Detta gör inte bara att organisationen blir lidande utan också att deras kunder. Samtidigt blir det svårt att följa upp vad som har skett i projekten. En del av den information som kan vara dokumenterad finns istället i en kollegas huvud. Vad händer om den kollegan slutar och om Konsultbolaget får ett uppdrag från en kund om att återuppta ett projekt, ett projekt vars projektledare slutat? Det är bara ett exempel på varför vårt fallstudieobjekt måste bli bättre på att dokumentera.

Delägarna/seniora anställda på företaget får bära på flera roller inom företaget som har hängt med sen uppstarten av företaget. De sitter på mycket kunskap som flera anställda behöver ta del av. Detta leder till att de ofta får frågor från anställda som inte riktigt vet vart de ska vända sig, de går till en senior kollega för att fråga om hjälp. Detta går

självlärt utmärkt om personen i fråga har tid men när vi pratade med de anställda som varit med sedan starten, de kände ibland att de har fullt upp med sitt eget och inte alltid har tid att hjälpa till. Därmed finner vi att Konsultbolaget har ett behov av en wiki-sida eller en FAQ (Frequently Asked Question(s)) för att minska antalet email och frågor som delägarna/seniorerna annars får ta hand om. En informant konstaterar att han tar emot runt 200 mail om dagen. Om man kan förminska det, är det guld värt rent tidsmässigt, men även blir det mindre press på seniora konsulter och delägare. Det finns utvecklare som gör specifika lösningar, dessa lösningar skulle kunna återanvändas. Men det är endast utvecklaren själv som vet den lösningen. En wiki-sida skulle fungera som ett kunskapsutbyte mellan utvecklare som vill dela med sig kunskap om en viss lösning.

Vi har valt att studera och presentera resultat som involverar organisation, information och kunskapsdelning. Anledningen är för att kunskapshanteringen skall fungera effektivt argumenterar vi att man måste införskaffa sig förståelse om alla dessa tre delar. Vi vill hänvisa till tidigare kunskapsteorier t.ex. Nonaka (1994) som konstaterar att information påverkar kunskap vice versa. När vi använder ordet information menar vi information som individer arbetar med, exempelvis tidsbudget eller kundinformation. Även om information är distinkt skilt från kunskap menar vi som Nonaka (1994) att information och kunskap påverkar varandra.

Kunskap är beroende av kontexten, utan någon kontext är det endast information. Nonaka (1994) beskriver att det är den semantiska aspekten av information som skapar kunskap. Det är när individen tolkar information och ger den mening då det skapas kunskap. Det leder till att information kan betyda olika saker för olika individer. Mycket riktigt kan det skilja sig från hur individer tolkar informationen, vilket leder till att det skapas kunskap som är olik från samma informationskälla. Det finns alltså en distinkt skillnad mellan information och kunskap. Eller gör det? Man kan ställa sig frågan vad skillnaden är mellan explicit kunskap och information? Stenmark (2002) menar att all kunskap är tyst, och att explicit kunskap och information är samma sak. Swan et al. (1999) menar att explicit kunskapsdelning kan ske via informationsteknologi som intranät. För enkelhetens skull använder vi explicit kunskap som exempelvis instruktioner, och tyst kunskap är något inbäddat i individens kognitiva sinne.

På Konsultbolaget ansvarar man mycket över sitt eget arbete en hel del av arbetet är individuellt. Detta menar vi likaså som Nonaka (1994) och Newell et al. (2002) menar att man måste se organisationen som en grupp individer som arbetar tillsammans och inte som isolerade individer. Utan tvekan är kunskap djupt inbäddat av det sociala. Kunskap skapas när individer och grupper interagerar med varandra. Den drivande kraften i processen för organisatorisk kunskapsskapande är individen. Nonaka (1994) föreslår att man "amplifierar" individens kunskap inom organisationen för att sprida kunskap och fungera som organisation effektivt. Han föreslår att man använder s.k. självorganiserade "fält" eller grupper för att både dela kunskap inom gruppen men även mellan grupper på organisatorisk nivå. I vår studie anser vi att varje avdelning är en grupp. Det behöver inte nödvändigtvis vara på detta viset hos alla organisationer. Vi anser att det finns behov för utbyte av information och kunskap mellan individer i avdelningarna men även bland olika avdelningar precis som Nonaka (1994) beskriver det.

Ett intranät kan användas för att kollaborativt samarbeta, byta information och kunskap med andra individer och grupper inom organisationen. Tro att tekniken skall lösa information och kunskapshanteringen utan att inräkna det viktigaste av den sociala biten är en farlig fallgröp som kan resultera systemet inte lönar sig (Swan et al. 1999).

Vi utgår från Nonakas (1994) teorier om kunskap, men även Swan et al. (1999) och Stenmark (2005b) som påvisar att ett intranät kan effektivisera en organisation. Swan et al. (1999) menar att man kodifierar explicit kunskap och delar den via intranätet. Stenmark (2005b) menar att kunskapsdelningen och samarbetet fungerar effektivt vid användning av wiki på intranätet i huvudsak för kunskapsutbyte. I vår studie fann vi att man skall kunna återanvända kunskap vid andra tillfällen. Därför är wiki ett utmärkt verktyg för individer och grupper att sprida kunskap inom organisationen. Vi anser att den kunskap man sprider på en wiki-sida är explicit precis som Swan et al. (1999) menar att man skall sprida inom ett intranät. Det är inte meningen att endast dela kunskap, utan även information i kombination med kunskap. Exempelvis kan en wiki-sida instruera hur man arbetar med viss information. Det kan vara definierade arbetsrutiner, lösningar för vissa problem eller något kundspecifikt. Därför måste både information och kunskap delas på intranätet. Att använda en gemensam plattform där alla kan samarbeta för utbyte av information och kunskap anser vi är essentiellt för alla IT-bolag att använda sig av.

## 6. Slutsats

Denna undersökning har gett oss mycket bra information för studiens syfte. Den bakomliggande orsaken varför Konsultbolaget ställs inför utmaningar gällande kunskapshantering är för att de har växt för snabbt utan att realisera problemen med kunskapshanteringen. Vi såg att Konsultbolaget har valt att fokusera på viktigare saker och därmed har organisationens kunskapshantering blivit lidande. Eftersom Konsultbolaget har växt snabbt under en kort tid har det resulterat att strukturen har blivit bristande. Arbetssätt som skiljer sig mellan de anställda, problem att finna och dela information/kunskap. För att underlätta information och kunskapshanteringen skall det gå snabbt och enkelt att navigera eller söka efter information. Det skulle gynna alla på Konsultbolaget, inte minst seniora och delägare genom att minska antal email. Ett intranät kan användas som ett kommunikationsverktyg för både horisontell och vertikal kommunikation. Meningen i denna studie var inte att glorifiera intranät eller IT på något sätt. Syftet med studien är att förstå information och kunskapsutmaningar inom mindre IT-bolag som är under snabb tillväxt. Utifrån vårt fallstudieobjekt, som inte har något annat än interna nätverkshårddiskar som lagring, anser vi att det finns många positiva effekter av införande av ett intranät. De behov och utmaningar som vi har funnit i vår studie kanske inte stämmer överens för alla små IT-bolag. Därför argumenterar vi att förståelse av organisationen är essentiellt. Vi anser att standardlösningar är svåra i sådana situationer. Att blint tro på att IT är lösningen för kunskapshanteringen är svårt att säga eftersom det krävs anpassning efter organisationens egna behov.

### 6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi vill avsluta detta avsnitt med att säga att intranät med fokus på sociala nätverk kommer spela en allt viktigare roll i framtiden. Sociala nätverk växer snabbare än någonsin idag och företag måste hänga med. Fler och fler blir allt mer vana att använda sociala nätverk för att kommunicera med andra. Detta inte minst bland yngre generationer som förr eller senare kommer växa in bland organisationer, eftersom det kommer vara allt mer vanligt att kommunicera via sociala nätverk. I den litteratur som vi har tagit del av som handlar om intranät och wiki så finns det begränsad aktuell forskning. Vi anser att det behövs forskas mer om hur intranät i samband med sociala nätverk kan stödja organisationer.



## 7. Källförteckning

Agahi F. (2010). Linking Decisions & Information Aids Business Intelligence Design & Use. Joint SIGDSS & TUN Business Intelligence Congress II.

Bark M., Heide M., Langen M & Nygren, E. (2002). Intranätboken: från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg.

Boland Jr, Richard J, & Ramkrishnan V Tenkasi. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science* 6.4. 350-372.

Brown J.S, & Duguid P. (1998). Organizing knowledge. In: Little, Stephen; Quintas, Paul and Ray, Tim eds. *Managing knowledge: an essential reader*. Sage Publications Ltd, pp. 122–138.

Carlisle, Y. (2001). Strategic thinking and knowledge management. In: Little, Stephen; Quintas, Paul and Ray, Tim eds. *Managing knowledge: an essential reader*. Sage Publications Ltd, pp. 122–138.

Cook, S.D.N & Brown J.S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science* 10.4. 381-400.

Edenius M & Borgerson J. (2003). To manage knowledge by intranet. *Journal of Knowledge Management* 7.5. 124-136.

Klein H. K & Myers M.D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*. 67-93.

Leuf B, & Cunningham W. (2001). The Wiki way: quick collaboration on the Web.

Lewin K. (1951). *Field theory in social science*.

Natarajan M. (2008). Knowledge Sharing through Intranet *DESIDOC Journal of Library & Information Technology* 28.5.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002). *Managing knowledge work and innovation*. Palgrave Macmillan.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science* 5.1 : 14-37.

Patel R, & Davidson B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur Lund.

Quinn J.B., Anderson P & Finkelstein S. (1998). Managing professional intellect: making the most of the best." *The strategic Management of Intellectual capital*. 87-100.

Stenmark D. (2005a) How intranets differ from the web: organisational culture's effect on technology. *Proceedings of ECIS 2005, Regensburg, Germany*. 26-28.

Stenmark D. (2005b). Knowledge sharing on a corporate intranet: effects of re-instating

web authoring capability.

Stenmark D. (2002) Information vs. knowledge: The role of intranets in knowledge management." System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference. 928-937.

Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., Hislop, D. (1999) "Knowledge management and innovation: networks and networking." Journal of Knowledge management 3.4: 262-275.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

Namn:	
Titel:	
Datum för intervju:	
Plats:	
Inspelningsdata:	
Genomförd av:	
Andra noteringar.	

Ge ett litet intro varför vi intervjuar informanten och berätta vilken nytta det ger till studien och även företaget. Tacka för deltagandet.

### **Arbete och arbetsprocessen:**

- Berätta lite om dig och din roll samt vad har du för arbetsuppgifter och var någonstans kommer du in i arbetsprocessen?

- Hur ser processen ut för ett projekt? Vad har du för roll i projektet, samt hur många arbetar du med?

- Arbetar du utanför kontoret, hur skiljer sig arbetet från när du arbetar på kontoret?

### **Organisationsstruktur/ kultur**

- Berätta hur Konsultbolaget ser ut som organisation? T.ex vilka avdelningar som finns.

- Berätta hur din avdelning ser ut. Hur stor är avdelningen vad gör ni.

### **Kommunikation och IT**

- Förklara hur du kommunicerar och delar dokument internt, både inom olika avdelningar och projektgrupper, även mellan Gbg-Sthlm.

- Vilka system använder du?

- Vad är det för information du behöver för att kunna utföra ditt arbete?

- Hur sker informationsutbytet mellan kunder? Delar ni ofta dokument? Samt får kunden den information de behöver?

- Hur fungerar tid och mötesbokning, både internt och för kunder? Ev. hur delar du den informationen med andra?

- Om det uppstår problem i kommunikationen, vad är vanligast?

- Hur upplever du att informationsdelning och kommunikation sker idag?

- Hur skulle du vilja att er informationshantering ser ut i framtiden?

**Övrigt**

- Be informanten om denne har något att tillägga. Eller några extra kommentarer.

## Bilaga 2

### Inspelningsmedgivande

Vi vill tacka Dig för ditt bidrag i vår studie. Denna intervju kommer att spelas in för att vi skall kunna gå tillbaka och studera resultatet av intervjun. Informationen som framkommer under intervjun kommer att behandlas anonymt och endast användas i studiens syfte.

Var vänlig och läs nedanstående kommentar och skriv under om du samtycker.

-----

Jag förstår att intervjun kommer att spelas in och jag tillåter Jonas Lundin-Selander och Patrik Evertsson att använda inspelningen som underlag i sitt uppsatsarbete vid Göteborgs universitet, vårterminen 2014. Jag förstår även att citat och åsikter kan komma att användas och publiceras i undersökningen och sedan tillgängliggöras i en nationell uppsatsdatabas.

Signatur: \_\_\_\_\_

Namnförtydligande: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_