



Institutionen för
INFORMATIK
vid Göteborgs universitet



KNOWLEDGE MANAGEMENT –

TEORI OCH TILLÄMPNING PÅ ETT KUNSKAPSFÖRETAG

MAGISTERUPPSATS 20p
INSTITUTIONEN FÖR INFOMATIK,
HANDELSHÖGSKOLAN VID
GÖTEBORGS UNIVERSITET
HÖSTTERMINEN 1998
EXAMINATOR:
AGNETA RANERUP FIL.DR
HANDLEDARE:
KALEVI PESSI FIL.DR
FÖRFATTARE:
ANDREAS NILSSON
JESPER FOGELSTRÖM

Abstract

This thesis deals mainly with, and discusses the management-philosophy ‘Knowledge Management’. Other extensive concepts, which will be brought up, are ‘Learning Organisations’ and ‘Knowledge Intensive Firms’. The major objective of this thesis is to explore a consultancy firm, in an attempt to identify their management of knowledge and internal environment, and to compare this case study with theory. Further more, in order to make a comparison possible, one purpose has been to clarify, illuminate and deepen the thoughts surrounding ‘Knowledge Management’. Without an adequate working definition it is impossible to determine the concepts usefulness, fertility and value for guidance in practice. Finally we will speculate around presumptive recommendations for how the company could practice ‘Knowledge Management’. Our intention is that the company should pay attention to what the thesis illustrate. The thesis does not attempt to present any final solutions to the problems brought up. Consequently, and out of a pragmatic point of view, the thesis can be seen as a foundation for further examination. Our conclusions are that, in spite of a high degree of competence within the company, the management of knowledge today is defective and there are some hampering factors which can derive the company’s efforts in increasing the organisation-bounded knowledge.

Förord

Detta arbete är en magisteruppsats på D-nivå motsvarande 20 poäng. Arbetet har bedrivits på institutionen för Informatik under Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Uppsatsen har författats under höstterminen 1998. Uppdragsgivare och objekt för den empiriska studien som innefattas av uppsatsen är ett mindre konsultföretag med filialer i Göteborg och Stockholm.

Intresset för ämnesområdet väcktes initialt av uppdragsgivarna då dessa hade intresse av att utröna deras organisatoriska potential inom området 'knowledge management'. Vi fann ämnesområdet respektive uppdraget som mycket intressant. Under arbetets gång och ju djupare insikt vi erhöll inom ämnet växte intresset betydligt. Under vår teoretiska studie har arbetet många gånger präglats av stor komplexitet. Detta beroende på det vida spektrum av definitioner och synsätt som erbjuds samt ämnets abstrakta natur. Vi vill poängtera att denna uppsats inte är ett försök att slutgiltigt avgränsa eller presentera definitiva lösningar på de problemställningar som redovisas. Istället är den bakomliggande avsikten att organisationen skall uppmärksamma det som rapporten belyser och att 'så ett frö' för fortsatta arbeten och undersökningar.

Vi vill framföra ett stort tack till alla de anställda på konsultföretag X som, trots smala tidsramar, deltagit i vår undersökning och bemött oss på ett engagerat och vänligt sätt. Vidare vill vi också tacka, Kerstin Forsberg, för initiativtagande till uppsatsen, vidare vår handledare på konsultföretag X, Patrick Olnäs, för vägledning och breddning av perspektiv då ämnet många gånger öppnat ett större antal vägska. Ett tack riktas till vår handledare på institutionen för informatik, Handelshögskolan, Kalevi Pessi, som i arbetets slutskede bistått oss med lugn och strukturerad handledning. Sist men inte minst vill vi tacka Thanos Magoulas, institutionen för informatik, Handelshögskolan, som på egen fritid och utan formell koppling till arbetet hjälpt oss i att få insikt i många av ämnets komplexa delar.

Göteborg i januari 1999

Jesper Fogelström och Andreas Nilsson.

Sammanfattning

Denna uppsats analyserar, resonerar och diskuterar ett antal frågor kring begreppet 'knowledge management'. Vidare återfinns följande begrepp: 'Kunskap', 'Lärande Organisation' samt 'det kunskapsintensiva företaget'. Vår uppsats presenterar en substantiell modell av 'knowledge management' i syfte att klargöra en del av den förvirring som finns på grund av den stora flora av definitioner som finns i litteraturen. I modellen har vi valt att illustrera olika ingående parametrar på en grov nivå och lägga tyngdpunkten på att visa samspelet dem emellan. Vi vill betona att modellen inte gör anspråk på att utgöra något ramverk för konceptet 'knowledge management' utan är konstruerad enbart i vägledande syfte. I våra resonemang kring 'knowledge management' kan tre kritiska aspekter urskiljas. Dessa är följande: (1) Information är den typ av kunskap som kommuniceras med hjälp av 'data' dvs språket, medan kompetens är den typ av kunskap som i princip inte kan kommuniceras med hjälp av data. Därmed är begreppet 'information management' en sak och 'knowledge management' en helt annan. Det första refererar till frågor som belyser hur informationen bör organiseras i databaser medan det senare refererar till frågor som belyser de ömsesidiga beroendeförhållandena mellan information, kunskap, kultur, människa, organisation och informationsteknologi. (2) 'Knowledge management' kräver överblickbarhet och därmed sitt eget specifika sätt för att organisera och leda en social verksamhet. Det finns en typ av verksamheter som i framtiden är fullständigt beroende av en lyckad 'knowledge management'. Det är verksamheter som i princip bygger på en sk intensiv teknologi. Det vill säga en teknologi som är beroende av mobilisering av flera komponenter, effektiv kommunikation och samordnat handlande. Den intensiva teknologins organisation och management reflekteras i begreppen lärande organisation och 'knowledge management'. (3) Informationsteknologi kan användas för att möjliggöra att 'tacit knowledge' (tyst kunskap) kan bli en organisatorisk angelägenhet. I uppsatsens empiriska avsnitt har vi utifrån vår teoretiska referensram försökt att identifiera mognaden av hur man hanterar sin kunskap på bolaget som varit objekt för vår fallstudie, benämnt företag X. Resonemang kring detta återfinns i vår analysdel och utifrån denna diskuterar vi sedan kring presumtiva rekommendationer till angreppssätt för 'knowledge management' på företaget.

ABSTRACT	i
FÖRORD	ii
SAMMMANFATTNING	iii
1 INLEDNING	4
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	4
1.2 UPPDRAG.....	5
1.3 PROBLEM.....	6
1.4 SYFTE.....	6
1.5 ARBETETS AVGRÄNSNING.....	7
1.6 DISPOSITION	8
2 DESIGN AV METOD.....	10
2.1 INLEDNING.....	10
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD.....	10
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	11
2.4 DATAINSAMLING	11
2.4.1 Primärdata och sekundärdata.....	11
2.4.2 Enkät.....	12
2.4.3 Kvalitativa intervjuer.....	12
2.5 KÄLLKRITIK.....	13
2.5.1 Trovärdighet	14
2.5.2 Validitet	15
2.5.3 Reliabilitet.....	15
3 KUNSKAPSRESURSER OCH KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	17
3.1 KUNSKAPSBEGREPPET	17
3.1.1 Kunskap, kompetens och information.....	17
3.1.2 Olika slags kunskapsbegrepp.....	18
3.1.3 Explicit respektive implicit kunskap.....	19
3.1.4 Kunskap som process.....	20
3.1.4.1 Kunskapsöverföring.....	20
3.1.4.2 Barriärer vid kunskapsutbyte.....	21
3.2 DET KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAGET	22
3.2.1 Teknologi som utgångspunkt.....	22
3.2.2 Det redodlande kunskapsföretaget	24
3.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT - EN INTRODUKTION.....	26
3.3.1 En flora av definitioner.....	27
3.3.2 Mål med Knowledge Management	29
3.3.3 Syftet med 'knowledge management'	30
3.3.3.1 Kunskapanalys.....	30
3.3.3.2 Kunskapsplanering.....	31
3.3.3.3 Lärande Organisation.....	31
3.3.4 Beroendeförhållande till ledning.....	32
3.3.4.1 Knowledge Management Projekt.....	33
3.3.5 Knowledge Managements kärnverksamhet	34
3.3.5.1 Behovsanalys.....	35
3.3.5.2 Avsökning och inhämtning.....	35
3.3.5.3 Information- och kunskapsgenerering	36
3.3.5.4 Distribution	37
3.3.5.5 Stödjande Omgivning.....	38

4	DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN	39
4.1	INLEDNING	39
4.2	KULTUR	40
4.2.1	<i>Kulturbegreppet</i>	40
4.2.1.1	Kultur ur ett organisations perspektiv.....	40
4.2.1.2	Kultur ur ett 'organisations lärande' perspektiv	42
4.2.1.3	Negativa aspekter på Kulturen.....	43
4.2.2	<i>Gemensam vision</i>	44
4.3	MÄNNISKA	44
4.3.1	<i>Personligt mästerskap</i>	44
4.3.2	<i>Systemtänkande</i>	45
4.4	ORGANISATION	46
4.4.1	<i>Struktur</i>	46
4.4.2	<i>Kommunikationen mellan organisationens medlemmar</i>	48
4.4.3	<i>Domäner</i>	49
4.4.4	<i>Effektivisering av kunskapsdelning</i>	51
4.5	INFORMATIONSTEKNOLOGI	54
4.5.1	<i>IT som kommunikationsmedel</i>	55
4.5.2	<i>IT-verktygens fallgropar</i>	56
5	EN SUBSTANTIELL MODELL FÖR 'KNOWLEDGE MANAGEMENT'	57
5.1	INLEDNING.....	57
5.2	SUBSTANTIELL MODELL.....	57
5.2.1	<i>Modellens samspel</i>	58
5.2.2	<i>Knowledge Management</i>	58
5.2.3	<i>Adaption</i>	59
5.2.4	<i>Lärande organisation</i>	60
5.2.5	<i>Intern miljö</i>	60
5.2.6	<i>Extern omgivning</i>	61
6	PRAKTIKFALL FÖRETAG X.....	62
6.1	INLEDNING	62
6.2	BAKGRUND OCH HISTORIK	62
6.3	PERSONAL OCH ARBETSVILLKOR	65
6.4	ARBETSFÖRHÅLLANDEN	65
6.5	MÅL OCH VISIONER	66
6.6	ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	67
6.7	ATTITYDER OCH VÄRDERINGAR	69
6.8	DOKUMENTATION OCH KUNSKAPSUTBYTE.....	70
6.9	RUTINER OCH PROCESSER	72
7	ANALYS OCH SLUTSATSER	75
7.1	INLEDNING.....	75
7.2	INTERN MILJÖ.....	75
7.3	LEDNING OCH STYRNING.....	76
7.4	IDENTIFIERING OCH DISTRIBUTION AV KUNSKAP	76
7.5	SLUTSATSER	78
8	SLUTDISKUSSION.....	79
8.1	INLEDNING.....	79
8.2	REKOMMENDATIONER	79
8.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	83

9	KÄLLFÖRTECKNING	84
9.1	BÖCKER.....	84
9.2	INTERNET-PUBLIKATIONER.....	85
9.3	ARTIKLAR.....	86
9.4	UPPSATSER.....	86
10	BILAGA 1 – KNOWLEDGE KANAGEMENT VERKTYG	87
11	BILAGA 2 – ENKÄTEN	92
12	BILAGA 3 – FRÅGEMALL 1	97
13	BILAGA 4 – FRÅGEMALL 2	98

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Begreppet "Management" har olika betydelser beroende på det problemområde som det relateras till. Inom informatik förekommer begreppet såsom 'Projekt Management', 'Information Management', 'Systems Management', 'Human Resource Management', 'Information Resource Management', 'IT-management', 'Strategic IT-management'. Enligt vår uppfattning ger emellertid ingen av dessa managementfilosofier någon lämplig reflektion eller vägledning om hur en organisations kunskapsresurser genereras, vidareutvecklas, förvaltas, sprids, används etc. Då flera av intentionerna i 'Knowledge Management' innefattar denna vägledning utgör detta en del av motivet till vår undersökning.

Minsta gemensamma nämnare i begreppet management kan uttryckas i termer av samordnat handlande, successiva förbättringar, sunda beslut, ständigt lärande och sund ekonomi. Men hur fruktbara är dessa begrepp för förståelse av människornas dagliga verksamhet? Management refererar alltid till handlande. Management kan knappast förstås i termer av idealiserade modeller, standardiserade rutiner, globala planer, opersonliga byråkratier, överblickbara hierarkier och liknade begrepp som den klassiska organisationsläran använder för att åstadkomma samordnat handlande. Ju mer komplicerad och turbulent människornas dagliga verksamhet är desto större blir behovet av en sund managementfilosofi som håller samman människornas insatser och därmed främjar förverkligande av deras målbilder, utvecklingsdrömmar, social identitet, handlingsfrihet, kreativitet, etc.

Informationsteknologi har spelat en avgörande roll i 'management' av människornas strävan att förverkliga såväl individuella, organisatoriska och sociala målbilder. Hittills har informationsteknologin utnyttjats för att organisera och därmed göra en organisations informationsresurser tillgängliga. 'MIS-arkitekturer', 'VBS-arkitekturer', 'IRM-arkitekturer', 'IOS-arkitekturer' etc refererar till olika vägledningsmodeller som syftar till att göra information tillgänglig för såväl människor som arbetar inom en organisation

och de intressenter som är verksamma utanför organisationernas traditionella gränser. Man kan ställa frågan om begreppen informationsresurser och kunskapsresurser är identiska? Om så vore fallet borde begreppen 'information management'¹ och 'knowledge management'² vara identiska.

Uppsatsens problembild bottnar i att utröna och belysa den nya managementfilosofi som i hög grad berör det kunskapsintensiva företaget. Dessa företag kan även sättas i jämförelse med (1) nätverksorganisation, (2) virtuell organisation, (3) kunskapsbaserad organisation, (4) imaginär organisation etc.³ Enligt vår uppfattning utgör 'knowledge management' en grundförutsättning för att förverkliga de intentioner som ligger bakom dessa nya organisationsformer av människornas dagliga verksamhet.

1.2 Uppdrag

Undersökningen utförs åt företag X. Vid det inledande mötet ställde sig uppdragsgivarna frågan om hur ett kunskapsföretag vårdar sin egen kunskap. Projekt kring detta hade vid denna tidpunkt redan inletts. Man ville utreda vilka möjligheter det fanns att etablera en kultur, präglad av kunskapsutbyte konsulter emellan. Detta i form av en kontinuerlig process där kunskapen skulle bli en organisatorisk angelägenhet. Projektgruppen var tänkt att vi skulle använda som "bollplank". Vidare diskuterades hur en lärande organisation kan skapas med kunden i fokus. Bakgrunden till resonemanget var att man ansåg sig kunna erhålla konkurrensfördelar kontra andra kunskapsföretag om projektet skulle bli framgångsrikt. Avsikten med vårt arbete var att vi skulle välja att titta på ett mer preciserat och avgränsat område inom ämnet. Vi lämnades följaktligen med tämligen lösa tyglar. Efter genomgången förstudie, lämnade tanken på att 'titta på' ett mer preciserat område. Detta p.g.a. att vi kände oss oerfarna inom ämnet och ville göra en undersökning där vi kunde erhålla en djupare förståelse av vad hela konceptet innebär, vilket vi anser vara en förutsättning för vidare och djupare undersökningar inom området.

¹ Zackman (1978)

² Davenport (1998), Stacey (1993), Malhotra (1998a), Neumann (1994)

³ Birchall&Lyons (1995)

1.3 Problem

Begreppet IT-Management har definierats av Thanos Magoulas och Kalevi Pessi som; *"the judicious organization of technological means to accomplish individual and social ends"*.⁴ Utifrån detta perspektiv begreppet kan 'knowledge management' ses som en odelbar del av IT-management som syftar till att organisera informationsteknologi på ett sätt som främjar lärande, kreativitet och kognitiv samordning.

Vi vill betona att 'knowledge management' inte är ekvivalent med 'information management'. Det sistnämnda syftar till att skapa ordning mellan data och information oberoende av organisationens kultur, människans arbetsstilar, kognitiva stilar, kommunikationsstilar, samarbetsformer etc. Detta i jämförelse med 'knowledge management' som syftar till att belysa beroendet mellan data, information, kunskap, kultur, människans förmågor, samarbetsformer etc. Medan 'information management' fokuserar och behandlar frågan om explicit kunskap tar 'knowledge management' även upp frågor om implicit kunskap, dvs tyst kunskap (tacit). Organisationsformen i många företag bestäms av produkter, marknader, funktioner, geografi etc. Ju mer dynamisk och heterogen en verksamhets omgivning är desto större blir behovet av en organisationsform som representerar omgivningens natur. Medan de klassiska organisationsformerna kräver att individen anpassas till rigida målbilder, standardiserade rutiner, globala planer, centraliserad ledning etc, kräver 'knowledge management' att organisationen anpassas till individens kunskapsutveckling, förmågor, kommunikationsbehov samt samarbetsformer. Explicit kunskap är i princip ett välbehandlat problemområde och vi vet hur informationsteknologi bör organiseras för att göra informationen tillgänglig. Inkapsling av implicit kunskap och distribution av denna är inte ett avslutat kapitel.

1.4 Syfte

Att göra en entydig skillnad mellan syfte och problem kan vara svårt. Men en förklaring kan vara att man i en problemformulering anger de frågor undersökningen ska handla om, medan man i en syftesformulering talar om vad man vill göra med dessa frågor. Vidare

⁴ Magoulas & Pessi (1998)

kan syftet med en undersökning grupperas på olika sätt. Enligt Wiedersheim⁵ finns följande grupperingar; Beskriva, förklara, besluta, utvärdera och förstå. Vårt syfte kan sägas vara av beskriva karaktär. Med beskriva menas att man avbildar – registrerar och dokumenterar, och innebär ofta att man identifierar och kartlägger.

Detta arbete har styrts av ett grundläggande syfte vilket grundar sig i att studera ett utpräglat kunskapsföretag och kritiskt granska dess kunskapshantering samt hur kunskapsdelningen fungerar idag. Som ett steg på vägen kan flera delsyften identifieras. I första hand ett försök att skapa klarhet och fördjupa kunskaperna kring begreppet 'knowledge management'. Vi menar att i litteraturen förekommer en viss förvirring vad gäller definition av begreppet. Vidare, utan en adekvat arbetsdefinition av begreppet blir det omöjligt att bestämma dess användbarhet, fruktbarhet och vägledningsvärde i praktiken. Ett annat delsyfte är ett försök att skapa en substantiell modell och därmed ge en klarare bild av de förekommande begreppen inom 'knowledge management' och dess samspel. Det sista delsyftet är att spekulera kring presumtiva rekommendationer till förändringsåtgärder vad gäller det studerade företaget och deras sätt att bedriva 'knowledge management'.

1.5 Arbetets avgränsning

Arbetet gör inte anspråk på att presentera en slutgiltig lösning på de problem som diskuteras. Istället är den bakomliggande avsikten att organisationen skall uppmärksamma det som uppsatsen belyser, samt att 'så ett frö' för fortsatta projekt och undersökningar. Ur en pragmatisk synvinkel med koppling till uppdraget utgör arbetet således en förundersökning som vidare kan utvecklas. Vidare vill understryka att uppsatsen är skriven utifrån ett organisations perspektiv. Vi har gjort en medveten avgränsning mot dimensioner, såsom organisationens medlemmars sociala bakgrund, den samhällskultur som omger organisationen etc. Denna avgränsning avspeglar också den litteraturstudie som genomförts.

⁵ Wiedersheim & Eriksson (1991)

1.6 Disposition

I avsnitt två ges en summering av hur vi har arbetat i denna studie. Det ger referens till såväl metodik som kriterier för bedömning av vårt arbetes resultat samt av de aktiviteter som innefattar insamling av data, validering av data samt presentation av själva arbetet.

I avsnitt tre för vi ett resonemang kring begreppet kunskap och det kunskapsintensiva företaget. Vi presenterar de mest förekommande föreställningarna om 'knowledge management' och för att på detta sätt visa den breda tolkningen av begreppet. Vidare för att göra konceptet mer begripligt exemplifierar vi detta genom att redogöra för syfte, mål samt de mest förekommande aktiviteterna inom 'knowledge management'.

I avsnitt fyra presenterar vi begreppet lärande organisation och dess förhållande till 'knowledge management'. Till skillnad från den klassiska organisationsläran där individen anpassar sig till organisationens standardrutiner (standard operating procedures, SOP) och regler, presenterar begreppet lärande organisation en form där verksamhetens struktur, funktion och **kultur anpassar sig till** individens förmågor, kunskap samt kompetenser.

I avsnitt fem presenterar vi en substantiell modell för vägledning i frågor som berör 'knowledge management'. Syftet med denna är att göra en förenkling av den begreppsfas som kretsar kring konceptet. Således för att skapa överblick.

I avsnitt sex redovisas den fallstudie som vi genomfört på företag X. Vi försöker i detta avsnitt beskriva, undersöka och skapa oss en bild över hur kunskapshanteringen, kunskapsdelningen samt dess interna miljö ser ut idag.

Avsnitt sju utgörs av vår analys och slutsatser kring genomförd fallstudie, med avseende på teorin.

Avsnitt åtta innefattar vår slutdiskussion. En del i detta kapitel utgörs av rekommendationer för hur företag X bör närma sig och tillämpa konceptet 'knowledge

management'. Kapitlet avslutas med att ge förslag till vidare studier och undersökningar på området.

2 Design av metod

2.1 Inledning

Olika studier kräver olika metoder för att ge en tillförlitlig problemlösning. Enligt en av metodböckerna⁶ är det forskarens frågeställning som bör avgöra vilken eller vilka metoder som används. Felaktig metod skapar oriktig information. Kineserna har ett ordspråk: *”Om man ger en man en fisk, kan han äta sig mätt en dag. Men om man lär honom att fiska, kan han äta sig mätt alla dagar”*.

God metodkunskap ger möjlighet till effektivitet i utredningar oavsett vilket sakinnehåll de har. Metodvalet spelar därför en viktig roll i utredningsprocessen.⁷ Ett sätt att precisera innebörden av termen metod är att införa ett par distinktioner och diskutera dem. En sådan distinktion är den mellan metod och teknik. Metod skulle då vara det sätt på vilket man bedriver sin vetenskapliga verksamhet i stort medan teknik mera skulle avse vika speciella tillvägagångssätt man har att tillgå i olika, konkreta forskningssituationer.⁸ En något mer specifik innebörd får ordet i olika uttryck som t ex ”kvalitativ metod”, ”experimentell metod” och liknade.⁹ Metod kan således förklaras som ”sätt att skaffa information”. Redan innan fältarbete påbörjas är det således viktigt att tänka igenom vilken metod som skall användas.

2.2 Undersökningsmetod

Då avsikten är att ge en mer djupgående och nyanserad bild av konceptet ”knowledge management” och utifrån en existerande organisation har undersökningen bedrivits med ett kvalitativt angreppssätt. En kvalitativ metod jämfört med en kvantitativ ger en större flexibilitet i arbetssättet. I metodböckerna anges vidare om kvalitativa metoder att de ofta leder till att problemställningen ändras eller utvidgas, dels därför att forskaren kommer närmare de människor forskningen handlar om, dels därför att detta sker under en längre

⁶ Home & Solvang (1991)

¹⁰ Wiedersheim & Eriksson (1991)

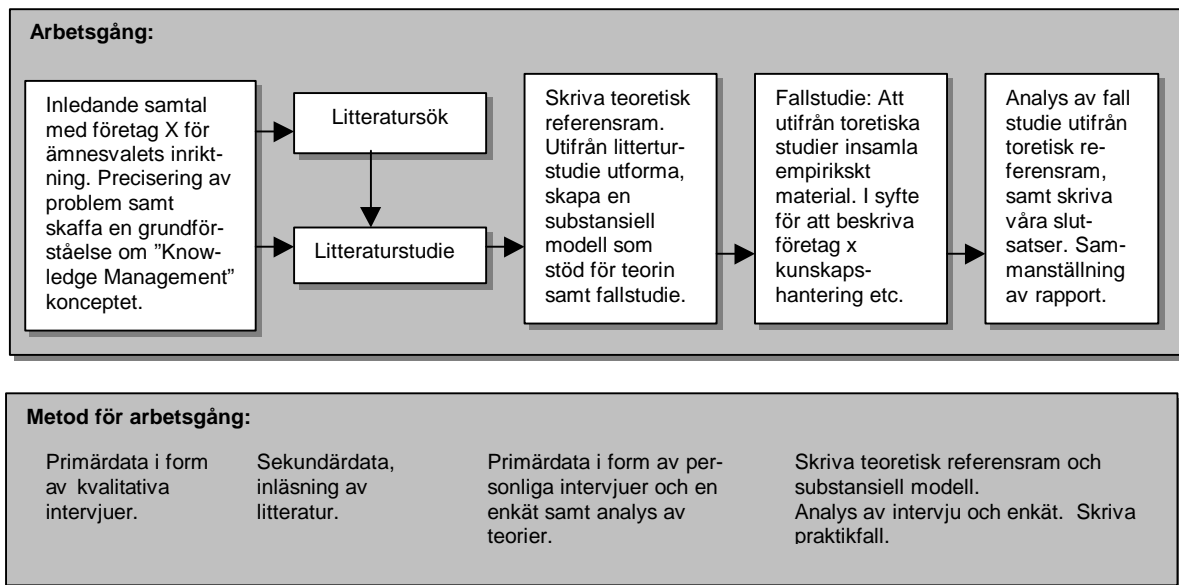
⁸ Rosengren (1992)

⁹ Ibid

tid.¹⁰ Den kvalitativa undersökningen baserar sina slutsatser på ej kvantifierbara data som exempelvis människors attityder, värderingar och åsikter såväl som organisation och arbetsmiljö i ett företag.¹¹ Den kvalitativa karaktären lämpar sig därmed väl med tanke på uppsatsens problem och syfte.

2.3 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet för vår undersökning kan överskådligt beskrivas enligt figur 1.



Figur 1: Beskrivning av tillvägagångssätt. Källa: Egen

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärdata och sekundärdata

I metod litteraturen görs en skillnad mellan två sorters data, primärdata och sekundärdata.¹² Sekundärdata är den data som redan finns framtagen av andra utredare. Primär data är den nya information som utredaren själv måste samla in för att ytterligare få material till sin studie.

¹³ Jensen (1995)

¹⁴ Lundahl & Skärvad (1992)

¹² Wiedersheim & Eriksson (1991)

I vår undersökning har vi använt oss av båda typerna. Sekundärdata i form av allmänt disponibla böcker, tidskrifter och Internet, samt internt material från företag X. Vår primärdata är grundad på en enkät och kvalitativa intervjuer.

2.4.2 Enkät

Vid utformning av en enkät finns ett antal olika synpunkter som bör beaktas:¹³

- Vilken information ska svaren ge?
- Vilket innehåll ska frågorna ha och hur skall de utformas?
- Hur ska frågeformuläret utformas?

Enkäten, se bilaga 2, formgavs främst utifrån vår inledande teoristudie. Enkäten ligger till grund för vår fallstudie och vår analys av förslag till förändringsbehov gentemot teorins föreskrifter. För att enkäten skulle bli så allomfattande som möjligt skickades den ut till samtliga anställda inom företag X. Svarsfrekvensen var enligt vårt tycke relativt bra, 56%, med tanke på den tidspress och geografiska spridningen som karakteriserar konsulterna på företag X.

Som man frågar får man svar. Vid utformning av en enkät är det viktigt att tänka på objektivitet, att frågorna är formulerade begripligt, i vilken ordning de skall ställas, att de rent tekniskt kan besvaras och att de går att sammanställa till meningsfulla svar.¹⁴ För att göra enkäten så tydlig som möjligt utformades den i samarbete med vår handledare på företag X. En första version skickades ut till fem anställda för feedback. Till enkäten bifogades också ett introduktionsbrev, som presenterade undersökningen och gav en kort bakgrund till konceptet 'knowledge management' och kunskapsdomäner.

2.4.3 Kvalitativa intervjuer

Som ett komplement till enkäten gjordes också ett antal djupintervjuer på företag X. Avsikten med dessa var att få en djupare insikt hur kunskaps- hanteringen och utbytet

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

fungerar idag. Intervjuerna syftade också på att få enkätsvaren bestyrkta med tanke på enkätens reliabilitet.

Frågorna till intervjuerna byggdes upp kring frågemallar (Bilaga 2 och 3). Med grundfrågeställningarna som 'rygggrad' för intervjuerna har det varit möjligt att nyansera intervjuerna efter respondenten speciella kompetensområde. Inför varje intervju har frågemallen skickats till respondenten via epost. Detta har givit respondenten en möjlighet att förbereda sig inför intervjun och plocka fram lämpligt och ur vår synpunkt intressant material. Själva datakodningen under intervjuerna har skett med 'penna och papper' utan bandspelare. Detta ansågs viktigt för att få en avspänd atmosfär mellan oss och respondenten.

Samtliga intervjuer var av karaktären styrda och strukturerade, men med ett avsiktligt spelrum för nya och oförutsedda aspekter under intervjuns gång. Den här typen av intervjumetod kallas i metodlitteraturen för kvalitativ intervju.¹⁵ Som namnet antyder fungerar den kvalitativa intervjun som ett bra verktyg för att samla in information som det är svårt att få tag i på annat sätt (t ex genom en enkät). Vi genomförde sex djupintervjuer som vi ansåg representera ett tillförlitligt urval. De olika yrkesgrupper som varit objekt för dessa intervjuer är som följer; VD, ekonomichef, personalchef/administration, en programmerare samt två konsulter.

2.5 Källkritik

Källkritik kan ses som en urvalsmetod där man bedömer det material som man samlat in. De teorier som används i referensramen är byggd på etablerad litteratur och aktuella artiklar. Litteraturen har vi fått genom, dels rekommendationer från vår handledare på företag X, dels utifrån källförteckningen i denna litteratur, samt genom litteratursök på 'Ekonomiska Biblioteket' Handelshögskolan vid Göteborg Universitet och Kurs- och Tidnings Biblioteket (KTB) vid Göteborgs Universitet. Artiklarna kommer främst från internetsökning. Våra sökord var exempelvis: 'knowledge management', 'Lärande Organisation', 'Kunskapsföretag' (Knowledge Intensive Firms), 'Intellektuella kapitalet' (Intellectual capital), 'Strukturkapital' etc.

¹⁵ Jacobsen (1993)

Man kan givetvis ha anmärkningar på hur omfattningsrik vår litteratur sök har varit, men vi anser emellertid att utifrån de tidsramar som ges och den omfattning en D-uppsats inbegriper ha gjort en tillräcklig litteraturstudie.

När det gäller de källor som hänvisas till adresser på Internet/WWW finns ingen enkel väg att undersöka dess autenticitet. Till dessa referenser är det bra att lägga sig till med ett visst kritiskt sinnelag. Vi har dock i vår internetsökning försökt att hålla oss till publiceringar gjorda av välkända författare inom ämnesområdet eller till kända sökvägar som BRINT och publicerade kända magasin.

Intervju och enkät -materialet kan självklart kritiseras. Intervjuerna för dess relativt ringa omfattning och enkäten för dess svarsfrekvens. Svaren man får vid en intervju eller en enkät speglar respondentens subjektiva uppfattning, dessutom är ett ytterligare filter intervjuareffekten¹⁶ eller frågeställningarna i enkäten. Dessa kan minska informationens giltighet. Det är ju omöjligt för oss att veta om respondenten talar sanning eller avsiktligt undanhåller information. Vissa frågeställningar kan dessutom innehålla känslig information som respondenten inte vill delge oss.

2.5.1 Trovärdighet

En undersökning kan innehålla fel beroende på brister i den valda metoden. Är de valda personerna representativa för vårt sökta problem och syfte? En annan typ av fel som kan uppstå är brister i mätinstrumentet.¹⁷ Om det valda mätinstrumentet inte är lämpligt uppstår mätfel vilket innebär fel i vald mätmetod. Fel som uppstår går att hänföra till främst två slag:

- Validitet
- Reliabilitet

¹⁶ Wiedersheim & Eriksson (1991)

¹⁷ Ibid

2.5.2 Validitet

Ett enkelt och vanligt sätt att definiera validitet är att säga att en valid mätning mäter vad den är avsedd att mäta.¹⁸ Har vi i vår undersökning verkligen klarat av att fastställa hur kunskapsutbytet ser ut idag, samt vilka attityder och värderingar som råder? Stämmer respondenternas och uppdragsgivarens bild av verkligheten med den vi presenterar?

Giltigheten för resultaten av detta arbete har vi försökt att säkerställa genom framförallt täcka så stor del av organisationens medlemmar som möjligt. Enkäten har besvarats av såväl konsulter som programmerare och chefer. Dessutom gjordes intervjuer med personer ur samtliga ovan nämnda kategorier av medarbetare. Vi bedömer därigenom våra källor som giltiga för resultatet. Vår empiriska studie är baserad på en vetenskaplig referensram. På detta sätt har vi sökt sörja för att de egenskaper hos företaget vi studerat är meningsfulla för vår studie.

2.5.3 Reliabilitet

Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument, om ”instrumentet inte mäter det som avses”, spelar det ju ingen roll om själva mätningen är bra. Reliabilitet kan ses som ytterligare krav, och innebär att ett mätinstrument (t ex ett enkätformulär) ska ge tillförlitliga och stabila utslag.¹⁹ Reliabiliteten avser förmågan hos mätningen att motstå slumpens inflytande.²⁰ Slumpartade mätfel kan främst hänföras till fyra källor:²¹

- Mätinstrument (frågans formulering)
- Den som utför mätningen (vårt personliga uppträdande under intervjuerna)
- Omgivningen kring mätningen (störande element)
- Det mätta objektet (respondenten kan gissa fel eller hålla med, vara trött etc)

Vi anser att med vår intervjumetod, med frågemall som sänts ut i förväg samt ’dubbel’ anteckningsuppsättning i största mån undvikit dessa slumpfaktorer. Under arbetets gång har vi efter intervjuerna stämt av våra individuella uppfattningar av intervjuerna. Endast

¹⁸ Rosengren (1992)

¹⁹ Ibid

²⁰ Widersheim & Eriksson (1991)

²¹ Rosengren (1992)

när det har varit överensstämmelse mellan våra respektive uppfattningar har intervjuerna sammanställts. Därmed anser vi att intervjuernas tillförlitlighet är tillfredsställande.

Enkätens frågeformuleringar kan försvaras med att vi skickade ut två versioner i förväg till fem konsulter för att få kritik och feedback. Dessutom hade vi ett kontinuerligt samarbete med vår handledare på företag X för att få en bra indelning av frågorna samt för att få dennes synpunkter på våra formuleringar. Till enkäten medsändes också en försida där vi beskrev vad vi menar med begreppen ”knowledge management” och ”kunskapsdomäner”. Vi gav också respondenterna en mycket tilltagen tidsfrist, detta för att ge dem tid för eftertanke och reflektion.

3 Kunskapsresurser och Knowledge Management

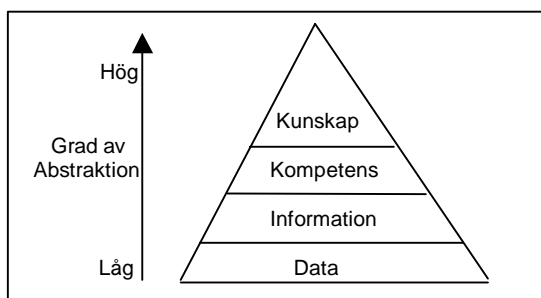
3.1 Kunskapsbegreppet

Eftersom det finns epistemologer som spenderat stora delar av sitt liv med att utreda begreppet kunskap, är vår intention inte att filosofiskt beskriva vad kunskap är. Vad vi vill ge är en funktionell definition av kunskap, en pragmatisk beskrivning som stöd för att hjälpa oss kommunicera vad vi menar när vi talar om kunskap i en organisation.

3.1.1 Kunskap, kompetens och information

Under vår litteraturstudie har vi tidvis blivit konfunderade på många författare inte gjort någon klar distinktion mellan begreppen kunskap – kompetens respektive kunskap – information. Detta är tre begrepp som genomsyrar och används genomgående i uppsatsen. På förekommen anledning är det av stor vikt att förtydliga vilka skillnader som föreligger.

Information innebär att någon får kännedom om någonting, men är ej en tillräcklig förutsättning för kunskap i betydelsens djupare insikt. Information är organiserad data för att bli meningsfull för person/er som är mottagare. Därmed är information beroende



Figur 2. Grad av abstraktion mellan (data, kompetens, kunskap och information). Källa: Egen

av en mottagare. Frågor om reception och användning av ett meddelande kommer därmed i centrum. Kunskapen är knuten till människan och de egenskaper som hon har, medan information kan frigöras från människan och lagras i t ex böcker, en databas etc. Kunskap uppstår först när en viss informationsmängd genom tanke-processer

leder till konkret eller abstrakt insikt. Med kompetens avses att den vunna kunskapen även skall kunna användas. Kompetens kräver att individen själv prövar och bygger upp erfarenhet, alltså det tillskott som möjliggör nyttjande av kunskap. Begreppet är sålunda

starkt knutet till praktiskt handlande.²² För att ge ytterligare klarhet i begreppens skillnad, se figur 2. I Figuren är även data med för att förtydliga olikheten begreppen emellan.

3.1.2 Olika slags kunskapsbegrepp

Det är ofta användbart att börja med en bred typologi av kunskap vilken beskriver kunskap i termer av vad begreppet i stort innefattar. En sådan typologi som har mötts med viss framgång innefattar följande fyra kategorier:²³

- **Process kunskap** – Denna kunskap kan relateras till "metod för att göra saker bra" och insamlas genom "benchmarking" eller "best practise" insatser. Denna kunskap är användbar för att optimera operationer och ökande effektivitet.
- **Faktisk kunskap** – Elementär information om människor och ting, hur den uppfattas och tolkas i människors huvuden. Denna kunskap är lätt att dokumentera, men har relativt lågt värde som information.
- **Katalog kunskap** – Individer som besitter katalog kunskap vet vad saker är. Dessa människor kan jämföras med mappar av expertis. Dynamiken i en organisation gör att det alltid kommer finnas individer som har ett större värde på att de vet var kunskapen finns och kan inhämtas.
- **Kulturell kunskap** – Kunskap kring hur saker och ting verkligen utförs inom organisationen är en värdefull tillgång. Utan detta intellektuella kapital, blir arbetet ineffektivt och att människor upprepade gånger måste lära sig de osynliga reglerna och normer som existerar i en organisation.

Det är viktigt att påpeka att dessa typer av kunskap kan både vara erfarenhetsbaserad som explicit (uttrycklig) och kan både ligga på en individuell nivå som på en organisatorisk.

²² Lindmark (1990)

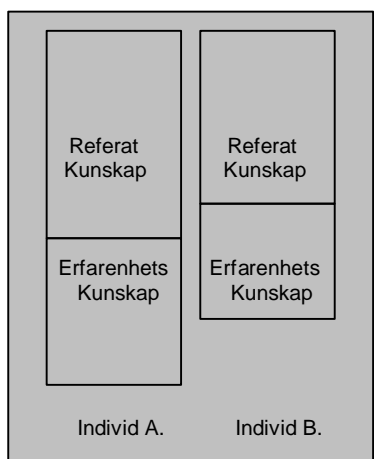
²³ Ruggles (1997)

3.1.3 Explicit respektive implicit kunskap

Kunskap är en mix av olika element; den är lika flytande som formellt strukturerad; den är intuitiv och därför svår att fånga i ord eller att förstå fullständigt i logiska termer. Kunskap existerar inom människor, som en del i människans komplexitet och oförutsägbarhet. Kunskap erhålls från information liksom information utvinns från data. Om information skall bli kunskap, måste människor i praktiken göra allt arbete. Den här transformationen händer genom ett antal mänskliga processer enligt Davenport:²⁴

- **Jämförelser:** Hur vi jämför information om en situation till andra situationer som vi känner till.
- **Konsekvenser:** Vilka implikationer har informationen vi erhåller på våra handlingar och beslut.
- **Kontakter:** Hur påverkar och hur kan den här den här informationen relateras till vår omgivning.
- **Konversationer:** Vad tänker och anser andra människor om den här informationen.

Resonemanget ovan kring hur kunskap genereras är tillämplig om man betraktar kunskap



Figur 3: Omfattning av specifik kunskap varierar mellan olika individer. Källa: Lindmark (1990)

som ett endimensionellt fenomen. Många författare anser dock att kunskap har två olika dimensioner.²⁵ Detta kan också relateras till den enskilde individen, se figur 3. En som är explicit och dels en som är 'tacit'. Explicit refererar till kunskap som är överförbar till ett formellt och systematiskt språk. 'Tacit knowledge' myntades av Polanyi och har fått många olika synonymer, vi kommer dock framöver att använda oss av Lindmarks översättning av uttrycket vilken är erfarenhetskunskap.²⁶ Denna kunskap har en personlig kvalitet, vilket gör den svår att formalisera och kommunicera. Erfarenhets-

²⁴ Davenport (1998)

²⁵ Sveiby (1994), Nonaka (1994), Lindmark (1990)

²⁶ Lindmark (1990)

kunskap är djupt rotad i handlingar, engagemang och medförd i en specifik kontext.²⁷ Att förstå erfarenhetskunskap är som att försöka sig på att i detalj förklara hur du går tillväga för att cykla eller att simma. Vid ett informellt samtal med Thanos Magoulas²⁸ gjorde han en liknade jämförelse vilken underlättar att förstå vad erfarenhetskunskap innebär:

”Om du frågar en kock hur han får maten att smaka som den gör, kan han säkert ge dig ett recept. När du emellertid följt de anvisningar som stod på receptet smakar maten ändå inte som när kocken tillagade den. Detta beror på att när kocken tillagar maten avsmakar han den kontinuerligt och smakar den inte som han tänkt sig tillsätter han de kryddor etc som han anser fattas. Det är kockens erfarenhetskunskap som bestämmer när maten smakar bra.”

Eftersom erfarenhetskunskap inte är medveten utan underförstådd kan den inte direkt frigöras från arbetet. Detta innebär att den kan vara svår att kommunicera genom t ex föreläsningar, utan inläringen bör successivt integreras i arbetet. Överföringen av erfarenhetskunskap är omfattande i dagens näringsliv och kräver mycket stora kostnader i form av internutbildning och ”on the job training”.²⁹ Genom praktiskt problemlösningsarbete erhålls en djupare förståelse av den explicita kunskapens möjligheter och begränsningar. Ny erfarenhetskunskap kan också innebära att nya frågeställningar aktualiseras som leder till att ny explicit kunskap måste inhämtas.³⁰

3.1.4 Kunskap som process

3.1.4.1 Kunskapsöverföring

Mellan erfarenhetskunskap och explicit kunskap förekommer en ständig interaktion. Nonaka har identifierat fyra olika processer för kunskapsöverföring, se figur 4:³¹

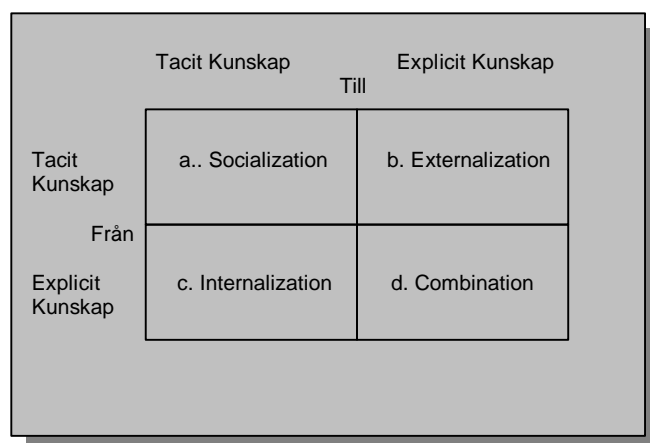
²⁷ Nonaka (1994)

²⁸ Fil.dr vid institutionen för informatik, Göteborgs universitet.

²⁹ Lindmark (1990)

³⁰ Ibid

³¹ Nonaka (1994)



Figur 4: De fyra olika processerna för kunskaps- generering och överföring. Källa: Nonaka (1994)

a. **"Socialization"** - Inriktar sig på utväxling av erfarenheter och därigenom skapa och utbyta erfarenhetskunskap. Individer kan erhålla erfarenhetskunskap genom observation, imitation och genom praktisk handlande, utan att använda sig av ett språk.

b. **"Externalizing"** - Handlar om att förenkla erfarenhetskunskap och artikulera den till uttryckliga koncept och allmänna modeller.

c. **"Internalization"** - innebär att konvertera erfarenhetskunskap till specifik "know-how" och är strikt relaterad till praktiskt handlande.

d. **"Combination"** - är när individer utbyter och kopplar samman kunskap via t ex möten, telefonsamtal, email eller informella samtal.

3.1.4.2 Barriärer vid kunskapsutbyte

Enligt Ruggle finns tre grundläggande barriärer till utbyte av kunskap i en organisation: ³²

- **Tidsmässig distans** – Tidsmässiga aspekter kan vara en barriär på två olika vis, dels historiska tidsbarriärer vilket har med det organisatoriska minnet att göra, dels genom att kunskapsutbyte person till person har ett relativt lågt värde för organisationen om inte det kan inkapslas och göras användbar för andra i organisationen.

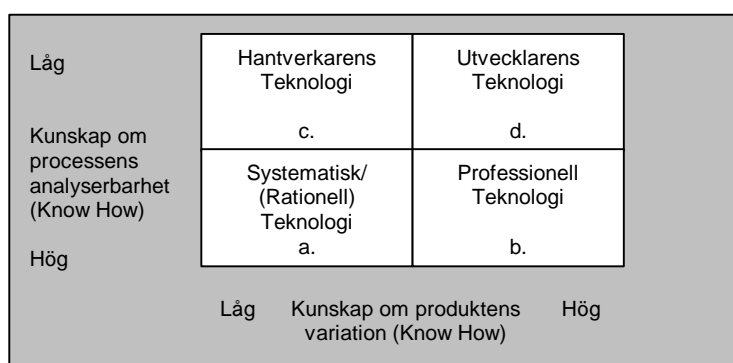
³² Ruggles (1997)

- **Fysisk distans** – Det är idag sällsynt att företag är helt lokalt placerade eller att dess medarbetare hela tiden finns på kontoret etc. Detta har inneburit att det måste finnas möjligheter till kommunikation även om folk befinner sig på olika platser. Otvivelaktigt ger "face-to-face" kommunikation bäst bandbredd för kunskaps överföring. Därför förekommer det en intellektuell förlust vid kommunikation där människor har en fysisk distans.
- **Social distans** – Innefattar faktorer såsom organisatoriska hierarkier och kulturella skillnader vilka hindrar delad förståelse. Dessa barriärer är ofta de svåraste att överkomma. De är baserade på individers referensramar och folks förväntningar.

3.2 Det kunskapsintensiva företaget

3.2.1 Teknologi som utgångspunkt

Begreppet teknologi refererar i allmänhet till sättet att utföra en uppgift med eller utan stöd av verktyg.³³ Nedbrytning av en komplicerad uppgift till deluppgifter samt sättet att åstadkomma samordningen mellan dessa deluppgifter utgör ett helt annat sätt att definiera begreppet teknologi.³⁴ Utifrån dessa två aspekter menar Macintosh att en organisations teknologier kan bli begripliga med stöd av två dimensioner: (1) Kunskaper om produktens variationer, samt (2) kunskaper om processens analyserbarhet, se figur 5.



Figur 5: En organisations teknologier i två dimensioner.
Källa: Macintosh xxxx

³³ Macintosh (1985)

³⁴ Ibid

- a. Kunskapen i den **systematiska teknologin** kännetecknas av hög analyserbarhet och låg variation. Design av standard procedurer och modellering utgör två kunskapsprodukter som är relevanta med denna teknologi. Exempel på denna teknologi kan vara ett universitet där flertalet av de ingående individerna utbildas på ett likartat sätt på förutbestämda grunder.
- b. Kunskapen i den **professionella teknologi** kännetecknas av hög analyserbarhet och hög variation. Kunskapsprodukter i denna teknologi kan anges i termer av produktdesign, dvs nedbrytning av produktspecifikationen i dess beståndsdelar och design av rutiner för framställning av respektive del. Teknologin här kan exemplifieras genom Världsbanken där samma frågor ska ge samma svar oavsett i vilken del av världen som frågan ställs.
- c. Kunskapen i **hantverkarens teknologi** kännetecknas av låg analyserbarhet och låg variation. Kunskapsprodukter i denna teknologi kan anges i termer av erfarenheter och yrkes skicklighet. M a o varken rutiner eller produktmodeller tillämpas inom denna verksamhet. Klädföretaget United Colors of Benetton kan ses nyttja hantverkarens teknologi då man arbetar efter schabloner vad gäller försäljning och tillverkning etc.
- d. Slutligen kunskapen i **utvecklarens teknologi** kännetecknas av låg analyserbarhet och hög variation. Här är förmågor som intuition och kreativitet aktuella. Varken specifika- eller standardmodeller är relevanta med utvecklarens verksamhet. Strävan att se verkligheten på ett nytt sätt och därmed lämna traditionerna bakom sig är vad som kännetecknar denna teknologi. Exempel på detta är de flesta institut som sysslar med FoU etc.

Ett helt annat sätt att definiera en organisations kärnteknologi, dvs värdeskapande verksamhet har presenterats av J. Thomsons organisationsläran.³⁵ Enligt Thomsons modell finns det tre grundläggande teknologier som organisationer använder för att organisera deras verksamhet. Dessa är:

- **Serietechnologi:** T ex företag som sysslar med massproduktion av olika materiella produkter utgör typiska exempel av en serietechnologi där den ena aktivitetens resultat utgör den andra aktivitetens input o s v.
- **Medlingstechnologi:** T ex bankernas verksamhet syftar till att medla mellan de som behöver monetära resurser och de som har tillgång till dessa.

- **Intensiv teknologi:** Text 'en akutmottagning på ett lasarett' utgör en typisk exempel av en intensiv teknologi där organisationen har förmågan att mobilisera sina kunskapsresurser för att utföra sin uppgift på ett framgångsrikt sätt.

Såväl Macintosh som Thompsons modell har ett direkt förhållande till informatik och därmed till informationsteknologins respektive kunskapsteknologins användning och organisation. Medan Macintosh modell utgör en grund för att definiera vilket slags system som kan stödja människornas verksamhet, utgör Thomsons modell en lämplig grund för att diskutera och klargöra en lämplig samordningsform och därmed informationsutbyte- och kommunikationsfrågor.

3.2.2 Det redodlande kunskapsföretaget

Kunskapsföretaget är en ny kategori av företag som under 1980-talets senare hälft vunnit gehör i praktiska och akademiska kretsar. Fundamentalt för dessa företag är det kunskapskapital som finns i organisationen i form av de anställda. Deras kompetens som problemlösare utgör kärnan i denna typ av företag. Enligt Thomsons modell kan kunskapsföretaget ses som en intensiv teknologi på så vis att det är förmågan att mobilisera sina kunskapsresurser som är det kritiska för framgång. Utifrån en sammanställning gjord av Alvesson, karaktäriseras kunskapsföretag av följande förhållanden:³⁶

- Löser komplexa problem och har ingen standardiserad produktion.
- Starkt individberoende och hög grad av självständighet hos den anställda.
- Hög utbildningsnivå hos flertalet anställda.
- Företagets produkt är kunskap.
- Starkt beroende av nyckelpersoners lojalitet och – för att vända på detta – stark sårbarhet för att personal slutar.
- Traditionella substansstillgångar är ej centrala utan de kritiska elementen finns i huvudet på de anställda och i nätverk, kundrelationer, manualer och tjänsteleveranssystem.

³⁵ Thomson (1967)

³⁶ Alvesson (1989)

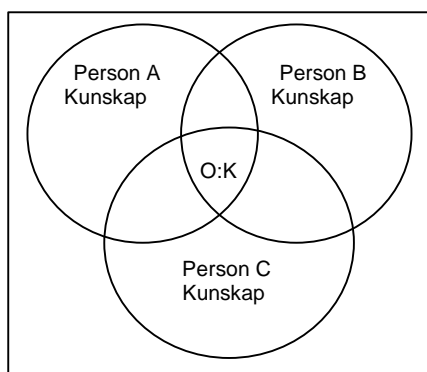
Om pengarna är drivmedlet i industriföretag, är det kunskap som utgör bränslet, kraftkällan, källan till makt i kunskapsföretaget. I kunskapsföretaget är det människan som är i centrum – inte det finansiella kapitalet eller produktionsprocessen.³⁷

Kunskapsföretaget		Industriföretaget
Information	=	Omsättning, varuflöde
Människa	=	Maskin
Kunskap	=	Kapital, anläggningstillgång
Utbildning	=	Förbättringsinvestering
Rekrytering	=	Nyinvestering
Avsked	=	Desinvestering
Informations- behandling/ Problemlösning	=	Produktion
Tid	=	Råvara

Figur 6: Olikheter mellan kunskapsföretag och industriföretag. Källa: Sveiby&Risling (1986)

Kunskapsföretaget blir därför ett helt annat företag än det traditionella industriföretaget, se figur 6. Dessa skillnader mellan kunskapsföretag och tillverkande företag reser en rad intressanta teoretiska och praktiska forskningsfrågor, t ex vad avser etablering, kunskapsuppbyggnad, ledarskap, ägande, omvärldsrelationer och värdering.³⁸

Kunskap karaktäriseras av att den är lättroligt, detta tillsammans med maktförskjutningen har lett till oro bland kunskapsbranschens finansiärer.³⁹ Att göra om



Figur 7: O.K = Organisationsbunden kunskap. Källa: Egen

den starkt individbundna kunskapen till en organisationsbunden kunskap, se figur 7, har blivit en strategisk fråga för organisationer av denna typ. Detta p g a att företaget gör en stor resursförlust om en anställd lämnar företaget och man inte systematiskt tillvaratagit dennes erfarenheter. Med organisationsbunden kunskap menas, att företaget genom allmän utbildning och kunskapspridning gör specifik kunskap till generell kunskap. Alltså att

kunskapen inte primärt ligger lagrad i enskilda individer utan i rutiner, process och databaser som byggts upp i organisationen.⁴⁰ Syftet med att skapa organisationsbunden kunskap är

³⁷ Sveiby & Risling (1986)

³⁸ Lindmark (1990)

³⁹ Sveiby & Risling (1986)

⁴⁰ Lindmark (1990)

att dels komma ifrån beroendeförhållandet till nyckelpersoner, dels skapa ett mervärde till kund och konkurrensfördelar gentemot andra kunskapsföretag inom samma bransch. Problem föreligger dock i denna omvandlingsprocess t ex tidsmässiga aspekter (det finns inte tid över för kunskapsspridning), individers egenintresse (varför skall jag dela med mig av min förmögenhet och vad vinner jag på det?), hur skall denna process se ut och vilka verktyg skall användas, vad är ledningens funktion och hur skall de agera, problem med att se långsiktigt på processen etc.

*”The knowledge advantage is sustainable because it generates increasing returns and continuing advantages. Unlike material assets, which decrease as they are used, knowledge assets increase with use: Ideas breed new ideas, and shared knowledge stays with the giver while it enriches the receiver”*⁴¹

Kunskapsföretagen lever i en dynamisk miljö vilken präglas av flera påverkande aspekter som nya idéer, rörelser, trender och ny teknologi. Detta har inneburit att kraven som ställs från omgivningen och dess uppdragsgivare oavbrutet förändras. För att få det organisationsrelaterade kunskapskapitalet att växa är det viktigt att lärandet i organisationen är en kontinuerlig process. Denna process ställer höga krav på de anställdas attityder i form av ansvar för eget lärande och deltagande i kunskapsutbytet. Vidare måste kunskapsföretag som vill utvecklas till en professionell organisation⁴² definiera sin kultur och ställa sig frågor av typen: Vilka är vi? Vad vill vi? Vad kännetecknar människorna i organisationen? Vilken är vår kärnkompetens? Det är också viktigt att företagsledningen tar ansvar för, understödjer och vårdar den egna kulturen.⁴³

3.3 Knowledge Management - en introduktion

‘Knowledge management’ kan sägas ha en föregångare i konceptet, ‘information management’, vilket blev uppmärksammat p g a att man inom organisationer förstod vikten av en kontrollerad och styrd hantering av information, i syfte att maximera dess

⁴¹ Davenport & Prusak (1998)

⁴² Sveiby & Risling (1986)

⁴³ Ibid

användning. Information kom att ses som en av organisationens viktigare resurser.⁴⁴ Med detta som utgångspunkt är det inte så förvånande att nästa steg är att även betrakta kunskap som en viktig resurs som går att hantera, vårda och utöka, både på ett individuellt plan som organisatoriskt.

Att konceptet 'knowledge management' allt mer spelar en nyckelroll i sökandet efter konkurrensfördelar blir mer och mer erkänt. Man bör dock göra en viss avgränsning till att denna filosofi främst berör kunskapsintensiva företag där kunskap samt kompetens spelar den dominerande rollen på resurssidan. Konceptet grundar sig i andan att på ett strukturerat sätt berika organisationen med att kunna styra och stimulera sin kunskapsutveckling. Detta kan på ett okomplex sätt motiveras genom att det torde vara befogat för ett kunskapsföretag att ha kännedom om vad man egentligen behärskar. 'knowledge management' innefattar ett stort spektrum av värderingar och handhavanden för att leda företagen in i en lärande organisation. Styrningsfilosofin 'knowledge management' syftar främst till att skapa överblick vad gäller kunskapen inom organisationen och kan betraktas som kunskapsföretagens huvudsakliga och mest moderna management tillämpning. Knowledge Management kan betraktas som en mycket bred styrningsfilosofi som har riktlinjer och engagemang på organisationens samtliga nivåer. Från högsta ledningsnivå till den enskilde individen.

3.3.1 En flora av definitioner

I litteraturen finns det egentligen ingen vedertagen definition om vad Knowledge Management i huvudsak handlar om och innefattar. Forskarantalet inom området har successivt växt och det finns en uppsjö av olika tolkningar samt definitioner vad gäller syfte, metodik, ingående aktiviteter etc. Huvudidén med Knowledge Management är transformera kunskapsvärdet hos de anställda till en organisatorisk tillgång, även kallat strukturerat intellektuellt kapital⁴⁵. Vidare också att stödja värdeskapande processer inom organisationen. För att bredda förståelsen av begreppet Knowledge Management presenterar vi därför några definitioner av erkända forskare på området. De olika

⁴⁴ Newman (1991)

⁴⁵ Stewart (1997)

definitionerna går in i varandra till viss del men det finns klara olikheter i hur de olika personerna valt att presentera ämnet.

”Knowledge management är inte en teknologisk fråga eller fråga om IT. Om vi accepterar premissen att Knowledge Management berör hela processen, avsökning, inhämtning, generering och nyttjande av kunskap, då har vi accepterat att Knowledge Management är så mycket mer än endast en teknologisk fråga. Dessutom att dessa element berör och existerar i allt vi gör.”⁴⁶

”Knowledge Management är en strategi i syfte att förvandla en organisations intellektuella resurser, både dokumenterad information och den kunskap som finns inkapslad i dess medlemmar, till högre produktivitet, nytt värde och ökade konkurrensfördelar. Den lär företag, allt från chefer till anställda, på vilket sätt man ska producera och optimera färdigheter.”⁴⁷

”Knowledge Management syftar till de kritiska aspekterna kring organisationsanpassning, överlevnad samt kompetens med avseende på den ökade förändringsdynamiken i miljön. Generellt innefattar konceptet organisatoriska processer som söker synergieffekter mellan data- och informationsbehandlande informationsteknologier samt den innovativa och kreativa kapaciteten hos människan.”⁴⁸

”Kunskap är en filosofisk och abstrakt företeelse. Enbart att göra en distinktion mellan kunskap och information samt data kan vara högst förvirrande. Ett Knowledge Management projekt syftar till att göra en organisatorisk insats för att verkligen göra något utav kunskap. Idén är att motivera anställda att dela och använda kunskap och att skapa en kultur inom organisationen som stödjer detta.”⁴⁹

⁴⁶ Newman (1991)

⁴⁷ Murray (1991)

⁴⁸ Malhotra (1998b)

⁴⁹ Davenport & Prusak (1998)

3.3.2 Mål med Knowledge Management

Målen med Knowledge Management och intentionerna kan variera från fall till fall. Det talas mycket om kunskapsföretagens svårigheter med att mäta och värdera sina resurser. Denna problematik har sin rot i att huvudresursen till stor del domineras av de anställdas kunskap och kompetens. Följande bakomliggande orsaker till varför mål med Knowledge Management har spaltats upp av Davenport och Malhotra:⁵⁰

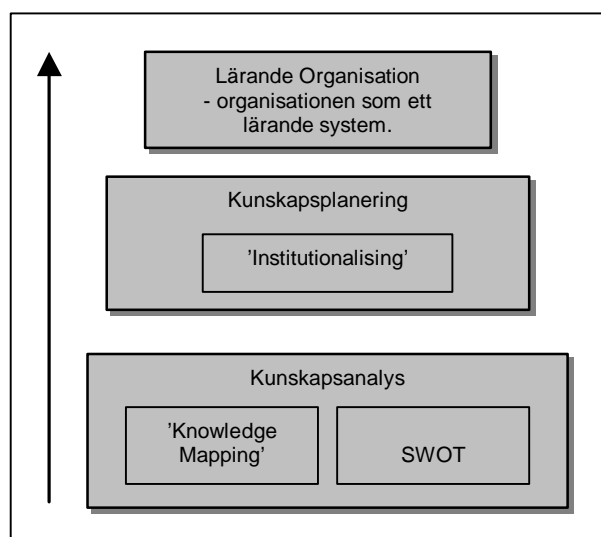
- Knowledge managements utgångspunkt härrör i ett identifierat affärsproblem relaterat till kunskap.
- Bristande kundrelationer.
- Design vad gäller produkt eller tjänster är inte acceptabel.
- Faran då nyckelpersoner lämnar organisationen.
- Låg tillväxt eller kort sagt mager vinst.
- Man efterlyser en förbättring av miljön för kunskapsöverföring.
- Eftersträvan att skapa flexibilitet gentemot den dynamiska konkurrensbilden dvs affärsproblem som kontinuerligt ändrar karaktär.
- Sökandet efter att kunna identifiera och inkapsla kärnkompetenser inom organisationen.
- Behov av att kunna mäta kunskapskapitalet i organisationen.
- Eftersträvande att komma åt erfarenhetskunskapen bland de anställda.

Konceptet lockar också många uppmärksamhet då man efterlyser att på ett effektivt sätt implementera kunskapsöverföring mellan de anställda. Med detta menas att man är medveten om sitt innehav av kunskap och kompetens inom organisationen individuellt, men vill genom ändrade synsätt och metoder distribuera den för att sprida kunskapen inom företaget. Enligt Tom Davenport kan många mål och utgångspunkter med Knowledge Management relateras till affärsproblem inom en organisation. Detta med koppling till kundrelationer, bristande produktkvalitet eller kvalitet på de tjänster man säljer (i enlighet med punkterna ovan). Vanligt är också problematiken och osäkerheten då viktiga nyckelpersoner lämnar organisationen. Denna problematik grundar sig i det faktum att företaget förlorar den kompetens och kunskap som den person som lämnar företaget är ”ägare” till.

⁵⁰ Davenport (1998), Malhotra (1998a)

3.3.3 Syftet med 'knowledge management'

För att på ett överskådligt sätt visa syftet med 'knowledge management' och dess olika mognadsstadier har vi valt att illustrera detta genom framtagandet av en modell, se figur 8. Modellens olika steg är i ordningsföljd *kunskaps analys*, *kunskaps planering* samt *lärande organisation*.



Figur 8. Syftet med 'Knowledge Management'.
Källa: Egen

3.3.3.1 Kunskapsanalys

Kunskaps analysen har vi delat upp i två olika delmoment som utgörs av 'Knowledge Mapping' och SWOT⁵¹ (Strength, Weaknesses, Opportunities och Threats). Steget syftar till att identifiera organisationens kunskapskällor på ett sådant sätt att de kan analyseras utifrån användbarhet, lämplighet samt urskilja dess styrkor resp. svagheter. Detta kan ses som en nödvändigt steg för att kunna administrera kunskapen.

'Knowledge Mapping' innebär att systematiskt hantera informationen om vilka som är kunskapsägare.⁵² Avsikten är att utröna vilka kompetenser som återfinns inom organisationen. Denna översikt kallas populärt för kompetenskarta. Syftet med denna 'karta' är fungera som en nyckel för att hitta rätt kompetens, 'ägaren'. Detta underlättar

⁵¹ Ferrell et. al. (1994)

⁵² Blomqvist & Niward (1997)

momentet då man vill härleda viss kompetens till den individ som innehar expertis på området i fråga.

'SWOT' är en vedertagen analysmetod som i detta avseende syftar till att sätta viss kunskaps fördelar och nackdelar i proportion till varandra. Kunskapen sätts här i relation till dess värde och strategiska betydelse för organisationen (strengths och weaknesses). Här innefattas också analys för att utröna de potentiella möjligheter och hot vad gäller kunskapen i fråga. Avsikten med denna analys vad gäller organisationens kompetensområden är att identifiera de kunskapsmängder som bör stimuleras och utvecklas (opportunities). Dels utifrån egen affärsidé men också med avseende på konkurrens från externa parter (threats).

3.3.3.2 *Kunskapsplanering*

Kunskaps planering, fas två i vår modell, innebär att det är först efter en kunskapsanalys som man har grepp över sin kunskap och förmågan att planera inför framtiden. En organisation kan utan stor svårighet utveckla en långsiktig plan för att utvidga sina kunskapsresurser med denna analys i grunden, vare sig det handlar om individuell utveckling, byggandet av kunskapssystem som stöd för sina anställda, eller genom andra åtgärder för att organisationen skall förbli konkurrenskraftig. 'Institutionalising' syftar till att konstruera system som ställer krav på hur människor skapar, distribuerar, tolkar samt nyttjar information. Begreppet innefattar också medveten hantering av informationsbeteenden och kultur samt inte minst en tydlig och accepterad informationspolitik.⁵³

3.3.3.3 *Lärande Organisation*

Den tredje nivån är att uppnå en 'Lärande Organisation'. Kort innefattar begreppet organisationens strävan mot att utveckla anpassande/flexibla och reflektiva egenskaper. Den lärande organisationen karaktäriseras av insikt/medvetenhet kring lärandeprocesser och en kultur som främjar detta. Vi kommer att vidare utveckla denna nivå i kommande avsnitt.

⁵³ Ibid

3.3.4 Beroendeförhållande till ledning

Precis som alla andra organisatoriska filosofier, metoder, strukturer, avdelningar etc kräver Knowledge Management sin ledning⁵⁴. Dessutom skall konceptet ha sin rot i strategiska syften som ligger i linje med företagets utveckling. Yogesh Malhotra har spaltat upp ett antal kriterier för vad som kan ses som några utav de viktigaste och mest grundläggande incitamenten som bör komma från ledningshåll:⁵⁵

- För att ledningen ska ha ett sunt betraktelsesätt på Knowledge Management krävs det att man ser på organisationen som ett mänskligt samhälle. Det är trots allt människorna som ger informationen mening och sätter den i perspektiv då denna strömmar ut från de tekniska systemen.
- Av stor vikt är att ledningen avdramatiserar fenomenet "så som saker alltid utförts". Effekten man eftersträvar är att främja en positiv attityden gentemot förändringar i organisationen.
- Det är centralt att man från ledningshåll uppmuntrar och arbetar för en så fri kreativitet som möjligt, att alla idéer får komma fram.
- Uppmuntrandet och friheten vad gäller individuella idéer och initiativ påverkan kräver en sund konflikthantering inom organisationen då sällan alla idéer harmonierar.

Vid flera tillfällen har vi nämnt vikten av den dolda kunskapen (erfarenhetskunskapen) och som är svår att inkapsla. Det är därför viktigt för ledningen att göra den dolda kunskapen generellt erkänd i samverkan med mänskliga aspekter. Med detta menas att de initiativ som tas bland de anställda till att dela kunskap och erfarenheter ska understödjas från ledningshåll med exempelvis teknik och system. Dessutom stöd till formella- respektive informella nätverk mellan anställda internt gentemot externa parter med intressen och sakfrågor som utgångspunkt.⁵⁶

⁵⁴ Stewart (1997)

⁵⁵ Malhotra (1998a)

⁵⁶ Ibid

Kunskapen i en organisation måste vårdas effektivt för att säkerställa att de fundamentala målen för existens i mest möjliga mån uppnås. Därför måste ledningen se 'knowledge management' projekt måste därför betraktas utifrån tre olika perspektiv med olika syften:⁵⁷

- **Affärs perspektiv** – Strategier, produkten, service, allianser, förväntningar och investeringar bör bedömas utifrån ett kunskapsaspekt. Fokus här ligger på varför, var och till vilken grad en organisation måste investera i kunskap.
- **Lednings perspektiv** – Fokusering bör ligga på att bestämma, organisera, ge direction, understödja och övervaka kunskapsrelaterade aktiviteter och praxis, vilka är nödvändiga för att uppnå organisationens affärsstrategier och dess mål.
- **Operationellt perspektiv** – Fokus på applicering av expertis, för att dirigera tydligt kunskapsrelaterade åtaganden och uppgifter.

3.3.4.1 Knowledge Management Projekt

Ett 'knowledge management' projekt definieras som ett organiserat försök att få in ett kunskapstänkande inom företaget, resultatet är en kunskapskultur och en kontinuitet i kunskapsutbytet.⁵⁸ På så vis är det ett engångsprojekt. Till skillnad från ett projekt i traditionell mening har ett 'knowledge management' projekt dock inte ett antal utpekade medlemmar utan meningen är att alla medlemmar i en organisation skall ingå i projektet. Därav inte sagt att det finns utpekade nyckelpersoner eller ansvariga.

I en fallstudie av 22 olika företag som inlett ett KM projektet, gjord av Davenport, kan ett par olika inriktningar i projekten urskiljas. Vad man lagt fokuseringen på och dess primära mål. Det bör påpekas att flertalet av företagen använt sig av en kombination av de olika identifierade inriktningarna.⁵⁹

- **Strukturella kapitalet** – Denna inriktning syftar främst till att bygga upp det strukturella kapitalet. Målet är att utvinna den kunskap som individen besitter och sedan inkapsla

⁵⁷ Wiig (1996)

⁵⁸ Davenport (1998)

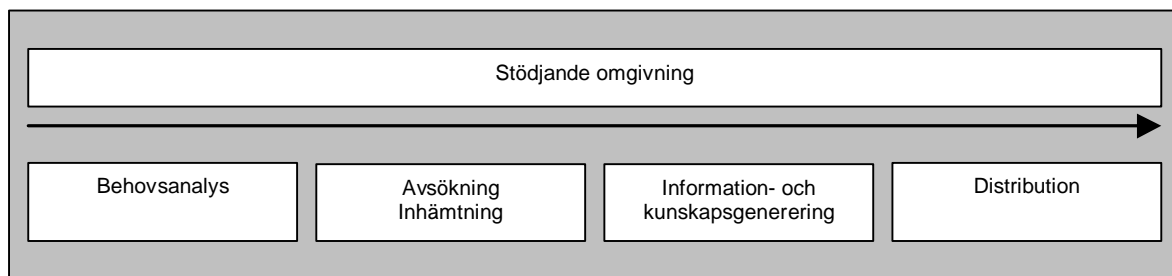
⁵⁹ Ibid

den, genom t.ex. bygga upp databaser där man sedan kan söka efter informationen. En del är också att konstruera sk kompetensshemata, syftet med detta är att skapa pekare till personer som besitter en viss kompetens. Under denna rubrik tas också en mindre strukturerad form upp i detta fall diskussionsdatabaser och 'lessons-learned' system, syftet med det sistnämnda systemet är att dokumentera vilka lärdomar man dragit av projekt, seminarier etc.

- **Intellektuella kapitalet** – Fokus här ligger på att betrakta kunskap ur en finansiell synvinkel, för att kunna mäta värdet av dels det strukturella kapitalet men också kunskapsutbytet i stort. I dessa organisationer skapades/utvecklades kunskapsprocesser, detta för att på något sätt göra det icke strukturerade kunskapsutbytet mätbart.
- **Kunskapens omgivning** – I dessa projekt specificerades inte några specifika kunskapsdomäner, utan snarare inriktar man sig på att förbättra kunskapens omgivning, såsom en kultur präglad av kunskapsutbyte. I många företag som fokuserade på att anpassa omgivningen i sina projekt utvecklade man belöningsystem för utvinning, utbyte och användande av kunskap
- **Kunskaps överföring** – Fokus ligger här på kunskapsöverförings aktiviteter och är den primära inriktning – antingen genom teknologi eller genom mänsklig interaktion. I dessa projekt anser man att den viktigaste kunskapen i organisationen är den erfarenhetsbaserade kunskapen den sk 'tacit' kunskap.

3.3.5 Knowledge Managements kärnverksamhet

I detta avsnitt har vi försökt beskriva de aktiviteter som innefattas av Knowledge Management. De olika aktiviteterna har vi spaltat upp i ett antal punkter för att beskriva vad vi lägger för betydelse i de olika faserna, se figur 9:



Figur 9: Modell som visar de aktiviteter som innefattas i Knowledge Management. Källa: Egen

3.3.5.1 Behovsanalys

Behovsanalysen kan delas in i följande sekventiella ordning:

1. **Varseblivning om problembild:** Problem i detta avseende menas glappet mellan de krav som ställs på kunskap och den kunskap man i nuläget besitter.
2. **Kunskapsinventering:** Som ordet beskriver handlar momentet om att rannsaka organisationen och undersöka vilka kompetensområden man representerar idag.
3. **Identifiering av kunskapsbrister:** ett försök att belysa de kompetensområden man brister i och som behöver extra stimulans samt tillskott.
4. **Kristallisering av information- och kunskapsbehov:** med utgångspunkt från identifikationen av kunskapsbristen försöker man uttryckligen ange de behov av ny kunskap som nu uppenbarar sig.
5. **Rangordning av information- och kunskapsbehov:** Då undersökning av kunskapsmängderna gjorts är det möjligt att behoven är fler än man kanske räknat med. Därför krävs en viss prioritering.

3.3.5.2 Avsökning och inhämtning

Denna aktivitet kan också beskrivas utifrån en sekventiell ordning, enligt följande:

1. **Identifiering av informationsbärande källor:** Dessa källor kan exempelvis representeras av information som återfinns i organisationens intranet, hos kollegor, kompetensschemata (förteckning över kompetensområden kopplade till de individer som kan ämnet i fråga), databaser etc.
2. **Avsökning av informationskällor:** Konkret innebär detta t ex sökning m h a indexering i databaser, informella diskussioner med kollegor, kursmaterial, PM från föreläsningar.
3. **Inhämtning av information:** Detta sker genom de olika informationsmedium som finns representerade. Exempel på detta är interaktion med kollegor under formella resp. informella former. Vidare sker också inhämtning genom digitala medium, kommunikationsmedium som diskussionsgrupper på organisationens intranet alternativt Internet, telefonkonferenser samt sammanträden etc.

Resultatet vid avsökning av ovan nämnda informationskällor genererar olika utfall. Dels kan eftersökt information erhållas vid avsökning och således är behovet av information tillfredsställt. Å andra sidan är det möjligt att avsökningen inte svarar mot befintligt informationsbehov men kan ändå leda individen mot källor eller personer som besitter den eftersökta informationen. Det är ej heller sagt att eftersökt information entydigt kan utvinnas genom ovan beskrivna avsökning. Möjligheten finns också att skapa nödvändig information enligt följande:

- Utredning av befintlig information kan utföras. De olika informationerna sätts i relation till varandra och därefter uppdateras, omarbetas till "ny" information.
- Framställandet av ny information genom forskningsmetoder enligt undersökande-, analytiska- samt beskrivande ansatser.

3.3.5.3 Information- och kunskapsgenerering

De nedan stående punkterna beskriver olika aspekter där kunskap och information genereras:

- **Deltagande i projekt:** Den kunskap som är dold (tacit) är den som är svårast att identifiera och bryta ut. Med ett aktivt deltagande under mentorliknande former är det sannolikt betydligt lättare att lära praktiska tekniker.
- **Kunskap- och erfarenhetsutbyte med leverantör/kund:** Då företaget respektive kund/leverantör kan stå som representanter för olika kompetensområden kan systematiserad feedback mellan dessa parter vara fruktbart.
- **Skapandet av kunskapsdomäner:** Avsikten är att sammanlänka de individer som har besläktade arbetsuppgifter och som ställs inför liknande problem i arbetet. Processen att få dessa människor att komma i kontakt med varandra benämner vi som "skapandet av kunskapsdomäner".
- **Formalisering, dokumentering samt formattering:** I många fall då information står inför att lagras, dokumenteras krävs en varierande grad av formalisering av informationen. Själva formaliseringen kan ses som den process där man förenklar informationen för att den ska få lämplig form för att kunna dokumenteras. Det som

benämns formatering är den fas där man säkerställer informationens format och att den harmonierar med befintlig syntax.

- **Urval av informationsrelevans:** Detta moment syftar till att skilja axet från vetet. Man vill utreda vilka utav informationsmängderna som besitter ett faktiskt informationsvärde.
- **Skapande av gemensam begreppsbas:** Upprätta ett gemensamt språk inom organisationen för att skapa en homogen bild av vad man menar med olika begrepp etc.
- **Sortering och kategorisering:** Detta syftar till att systematisera informationen efter kategori och skapa en logisk struktur för att lagring ska kunna ske på ett korrekt sätt både fysiskt och logiskt.
- **Val av informationsmedium:** Utifrån informationens karaktär väljs det medium som man bedömer som lämpligast för lagring respektive dokumentering.

3.3.5.4 Distribution

Denna aktivitet beskriver de olika riktningar som informationen kan komma ifrån:

- **Push-distribution:** Begreppet innebär att incitamentet till informationsflödet kommer från en högre hierarkiskt rangordnad avsändare i förhållande till mottagaren. I denna typ av distribution avgör inte mottagaren då informationen erhålls. Kort sagt står inte mottagare som initiativtagare men kan initialt ha medbestämmande vad gäller informationens karaktär. För att exemplifiera kan detta sättas i jämförelse med då mottagaren väljer att delta i mailinglistor, nyhetsgrupper samt prenumeration av tidningar etc.
- **Pull-distribution:** I detta fall avgör mottagaren själv selektivt vilken information som han vill ta del av och när. Detta förutsatt att mottagaren har behörighet till den information som avses.
- **Push- respektive pull:** Finns också i en blandad form där delen som betraktas 'push' kan ses som informationspekare för att upplysa mottagaren om var information finns att hämta. Det är dock fortfarande mottagaren som själv tar initiativ för informationsinhämtningen och denna del utgör således formens 'pull'.
- **Formell resp informell distribution:** Den informella innebär att den inte är bunden av någon officiell struktur, utan kan utbytas mellan kollegor tvärs över funktionella gränser.

Ett praktiskt exempel på formell distribution kan vara då intern information flödar mellan de hierarkiska nivåerna, exempelvis en ekonomirapport.

3.3.5.5 *Stödjande Omgivning*

Denna aktivitet kan ses som en process för att skapa en miljö som främjar kunskapsutbyte och kunskapssökning i organisationen. Avsikten är att den skall löpa parallellt med de andra aktiviteterna och förbättra effektiviteten i dessa. Alltså bör denna aktivitet initieras redan i början av ett 'knowledge management' projekt eller t.o.m. innan. Den kan också ses som en fortlöpande process som inte tar slut i och med att man genomgått aktiviteterna. Det långsiktiga syftet med processen är att förverkliga den lärande organisationen. I begreppet omgivning innefattas följande:

- Skapa en kultur som främjar ett kontinuerligt lärande i organisationen, såsom gemensamma visioner, ett systemtänkande, en positiv attityd till kunskap etc.
- Individuellt ansvar och lärande, att organisationens medlemmar tar ansvar för sitt egna lärande men också ett ansvar för att den lärande organisationens mål och syfte upprätthålls.
- Ledning och styrning, innefattar vilken roll och ledningen skall inklä sig. En ledning bör ställa sig följande frågor: Hur kan vi upprätthålla en stödjande kultur, hur kan vi vårda och strategiskt utnyttja våra kunskapsresurser? Vilka åtgärderna är nödvändiga? Hur kan vi nå ut med tydliga visioner? Hur skall vi kunna mäta effekterna av 'knowledge management' aktiviteterna? Hur skall vi kunna mäta vårt intellektuella kapital.

4 Den lärande organisationen

4.1 Inledning

I föregående avsnitt försökte vi klargöra begreppet kunskap och vad det innefattar samt hur denna uppkommer. Vidare försökte vi ge en bild av varför kunskap är en kritisk resurs och då framför allt för det kunskapsintensiva företaget. Dessutom försökte vi ge en förklaring till vad begreppet 'knowledge management' innebär samt dess uppkomst. I det föregående avsnittet tilldelades 'knowledge management' det slutgiltiga syftet att uppnå en lärande organisation. Detta avsnitt avser att behandla ämnet den lärande organisationen. Begreppet kan definieras som en organisations kapacitet att behålla och öka de interna kunskapsresurserna. Utmaningen i denna nivå är inte insamling och distribution utan att skapa medvetenhet om, kontinuitet och kultur kring lärandeprocesser. Peter Senge beskriver sin syn på organisationer deras lärande enligt följande:

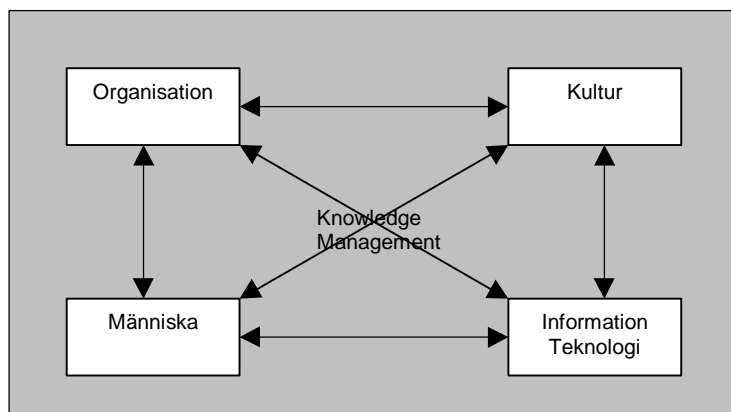
” En organisation som fortlöpande ökar sin förmåga att skapa sin egen framtid...Att skapa de resultat som de verkligen önskar, där nya och bredare tankemönster främjas, där kollektiv ambition frigörs och människor kontinuerligt lär sig hur de tillsammans ska lära sig...”⁶⁰

Att organisationer strävar efter att stimulera sitt lärande torde ha en positiv klang i de flesta individers öron. Det är dock inte alltid självklart vad egentligen det organisatoriska lärandet syftar till och vad det ska tjäna till. En av nyckelpunkterna i begreppet handlar om att det organisatoriska lärandet hjälper oss att få vetskap om vad som händer då individer ställs inför problem av innovativ natur och stor osäkerhet.⁶¹ Det är inte organisationens struktur eller strategiska bakomliggande orsaker som efterlyser det organisatoriska lärandet. Däremot ställer den osäkerhet och dynamik som omgivningen orsakar krav på kreativa och innovativa angreppssätt vad gäller de uppgifter som individerna ställs inför.

⁶⁰ Senge (1990)

⁶¹ Stacey (1993)

Modellen nedan, se figur 10, illustrerar den lärande organisationens ömsesidigt beroende delar. Dessutom 'knowledge managements' position i rollen att skapa harmoni mellan dessa aspekter. De perspektiv som ges har härletts från Davenport och Senge böcker och publiceringar. Observera dock att vi begränsat modellen till de mest kritiska parametrarna.



Figur 10: Parametrar inom begreppet Lärande Organisation och dess samspel. Källa: Thanos Magoulas

4.2 Kultur

4.2.1 Kulturbegreppet

Kulturbegreppet har genom historiens lopp fått många olika betydelser. Det är dock ej vår ambition att utreda dessa olika givna definitioner. För en djupare redogörelse och diskussion hänvisar vi därför läsaren till Alvesson.⁶²

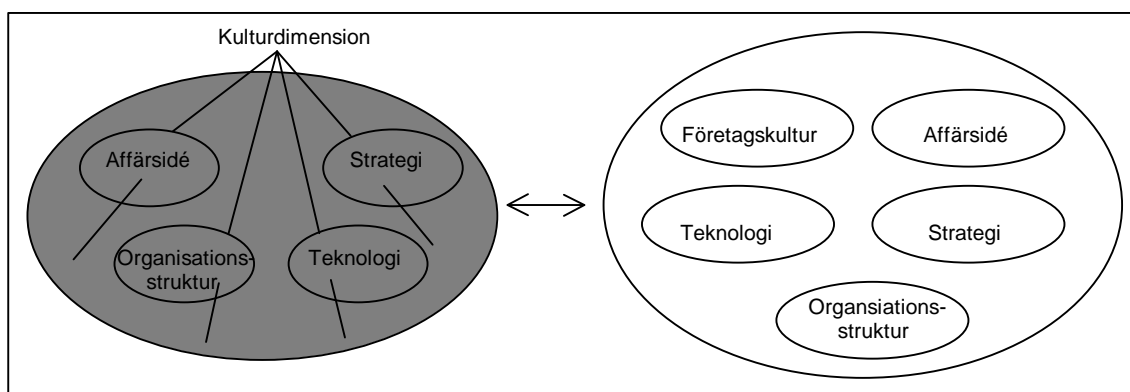
4.2.1.1 Kultur ur ett organisations perspektiv

Organisationer är starkt präglade av dess kultur. Att bygga och utveckla en organisations kultur kan därför vara ett kraftfullt sätt att påverka en organisations effektivitet. När vi iakttar en kultur, oavsett det är i en organisation eller i samhället, observerar vi en form av social praxis som vuxit fram och som är influerad av oräkneliga komplexa interaktioner mellan människor, händelser, aktioner och generella omständigheter.⁶³

⁶² Alvesson (1989)

⁶³ Morgan (1986)

Alvesson gör en grundläggande distinktion mellan kultur som metafor respektive kultur som en variabel.⁶⁴ Utifrån metaforvarianten antas det att en organisation kan ses som om den vore en kultur, vilket innebär att den genomsyrar hela organisationen. Med kultur som en variabel ges den samma status som andra subsystem och förutsätts i princip existera vid sidan av andra organisatoriska variabler. Distinktionen mellan kulturen som en metafor och som ett subsystem markerar en avgörande skillnad på hur man ser på organisationskulturen, se figur 11.



Figur 11: Till vänster: Kultur som metafor och till höger: Kultur som subsystem i en organisation. Källa: Alvesson (1989)

Med en kultur ur en organisations perspektiv menas dess inre liv, dvs människors sättet att leva, tänka, handla och vara i just den organisationen. Det handlar om normer, ritualer och vilka värderingar och idéer som skall gälla i företaget. Enligt Bruzelius&Skärvad har en kultur ett antal beståndsdelar:⁶⁵

- **Idealmål:** Här avses de för omgivningen önskvärda effekter, som företaget eller organisationen vill uppnå med sin verksamhet. Idealmålen kan ha stor betydelse för att inom en organisation göra tydligt vad som är viktigt att åstadkomma – fokusera ansträngningar och energi på rätt sak i alla delar i organisationen. De har också stor betydelse att kommunicera grundläggande värderingar kring verksamheten – att bygga upp organisations kultur.
- **Idéer och värderingar:** I alla organisationer existerar uppfattningar om vad som är bra och dåligt, önskvärt eller inte önskvärt, vad som bör eftersträvas resp undvikas och vilket

⁶⁴ Alvesson (1989)

⁶⁵ Bruzelius & Skärvad (1989)

beteende som bör belönas resp bestraffas. Om medarbetarna i en organisation är medvetna om vad företaget står för finns det goda förutsättningar för att de förstår vad som förväntas av dem. Värderingar ger således medarbetarna vägledning om vad som är viktigt och hur de skall lösa dagliga problem.

- **Signifikanta aktörer, nyckelpersoner:** I alla organisationer finns personer med tillräcklig makt och inflytande för att kunna dominera värderingar, idéer och föreställningar. Dessa är ofta också förebilder som förkroppsligar organisationens värderingar och i ord och handling visar vad dessa betyder och att de är rätt tillämpade leder till framgång.
- **Regler och normer:** Innefattar hur man uppträder, bemöter kunder, genomför sammanträden och hur olika arbetsuppgifter skall utföras. För att en norm skall ha någon verkan, är det ofta en förutsättning att det finns sanktioner, dvs möjligheter att utdela belöningar och bestraffningar i olika slag. När det gäller bestraffningar förekommer dock i organisationer en naturlig lösning. Denna naturliga bestraffning tar sin utgångspunkt i att det i en organisation finns starka krafter för att likrikta individens beteenden. Den som avviker från detta beteende drabbas av utstötning från gemenskapen.
- **Informella kommunikationskanaler:** Är informella nätverk som förmedlar värderingar och normer i organisationen. Detta informella kommunikationsmönster anses av en del organisationsforskare vara synnerligen betydelsefullt.

4.2.1.2 Kultur ur ett 'organisations lärande' perspektiv

En organisations kultur är kanske den mest kritiska av de faktorer som påverkar ett skapande av en verksamhet präglad av hög kunskapspridning och lärande. Det handlar om att likrikta medarbetarnas beteenden, det är här den starka kraften till förändring ligger. Dessutom krävs det för att organisationen skall bli långsiktigt framgångsrik att utveckla, understödja och vårda den egna kulturen.⁶⁶ Davenport understryker att en kultur positivt inställd till kunskap är en av de viktigaste betingelserna för att ett 'knowledge management' projekt skall bli lyckat. Det är också den faktor som kanske är svårast att bygga från grunden.⁶⁷ Det kan kanske verka konstigt att inkludera värderingar och övertygelser i en diskussion kring kunskap i en organisation. Men de flesta människor tror att organisationer är objektiva och neutrala; deras uppgift är att skapa en produkt eller

⁶⁶ Sveiby & Risling (1986)

⁶⁷ Davenport & Prusak (1998)

stå till tjänst med service, och att dess mål är orelaterade till värderingar. Men faktum är att människors värderingar och övertygelser har en stor inverkan på organisationens kunskap. Organisationer är uppbyggda av människor vars värderingar och uppfattningar oskiljaktligen influerar deras tankar och handlingar. Organisationers historia är skapade utifrån människors handlingar och ord, som också uttrycker företags värderingar och idéer.⁶⁸ Nonaka och Takeuchi har sagt att ”*kunskap, till skillnad från information, handlar om värderingar och engagemang*”.⁶⁹ Styrkan i kunskapen är att organisera, selektera, lära sig och att bedöma, och den kommer från värderingar och övertygelser lika mycket, eller förmodligen mer än från information och logik. Värderingar och idéer är integrerade med kunskap och bestämmer till stor del vad människor ser, absorberar och tar till sig utifrån hennes observationer.

4.2.1.3 Negativa aspekter på Kulturen

Davenport&Prusak nämner ett antal olika förhållanden som är kulturellt betingade som kan ha en negativ inverkan på kunskapsspridning i en organisation:⁷⁰

- Om det finns en generell känsla bland de anställda att deras kunskap är kritisk till deras unika värde som anställd. Under dessa omständigheter kan de vara motvilliga att dela med sig av sin kunskap. Ett företag med typ av kultur bör tänka över om de skall försöka sig på ett "knowledge management" projekt. Denna faktor kan leda till att ett projekt fallerar.
- Om det i kulturen finns en mentalitet som bygger på att varje person försöker vara "hjälte", att det finns en rädsla för att tillämpa andras idéer. Detta leder till friktion i kunskapsprocessen. För att vidare utveckla "hjälte" begreppet, innebär detta att varje anställd måste skapa egna modeller och metoder för hans arbete.
- Företaget bör ta sin organisationsform i beaktning när man startar "knowledge management" projekt. Om en organisation i stor utsträckning är decentraliserad och dess delar fungerar som autonoma enheter, finns en risk med att man från ledningshåll initierar projektet. Folk i denna typ av organisation kommer inte att acceptera beslut som tas från ledningshåll. I denna typ av organisationer måste initiativen komma från de

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Nonaka & Takeuchi (1995)

anställda själva och då framförallt från nyckelpersoner i företaget. Med deras goda vilja och som förebild kan organisationen komma långt.

4.2.2 Gemensam vision

En av kulturens grundpelare är en väl rotad gemensamma visioner i organisationen. I anslutning till detta beskriver Peter Senge i en av sina böcker hur man kan bygga upp en lärande organisation med hjälp av ett fåtal discipliner.⁷¹ En av dessa discipliner är gemensamma visioner, och utan dessa kan en lärande organisation inte existera. Gemensamma visioner påverkar medarbetarnas inställning till företaget och fungerar som bilder för alla i ett företag. De är en viktig grund för människors tillit till varandra och därigenom också en grund för samverkan. Visioner formar en gemensam identitet och är viktiga för en lärande organisation som mål för utvecklingen. Om företags visioner granskas, finner man ofta att de snarare är personliga än gemensamma, dvs visionerna finns hos en person eller i en mindre grupp som försöker påtvinga den på övriga medarbetare i företaget. Dessa visioner blir sällan accepterade och stimulerar inte till delaktighet eller engagemang. Det är först när de gemensamma visionerna avspeglar de personliga, som engagemang hos helheten uppstår.

4.3 Människa

I kunskapsföretag är det som tidigare sagt individerna som är det väsentliga, det är deras kunskap som är företagets produkt och det är människorna som bildar organisationen. Vid utveckling av dessa företag är de anställda som måste utvecklas och öka sin kompetens. Den enskilda individens utveckling är dock ingen garanti för att företaget utvecklas, men en nödvändig förutsättning.

4.3.1 Personligt mästerskap

En disciplin som Senge behandlar är personligt växande och lärande, som enligt honom benämns "personal mastery" eller personligt mästerskap.⁷² Ordet mästerskap betyder i denna kontext bemästra, dvs att ha en viss nivå av kunnande. Personligt mästerskap är att ha ett kunnande, en förmåga att bemästra i olika situationer, både privat och

⁷⁰ Davenport & Prusak (1998)

⁷¹ Senge (1990)

⁷² Ibid

yrkesmässigt. När Senge pratar om personligt mästerskap inbegriper det mer än bara kunskaper och färdigheter. Det innebär också att leva livet med en kreativ inställning i motsats till en defensiv. Det handlar om att jämföra personliga visioner med nuvarande verklighet, var vi befinner oss i förhållanden till vad vi vill. Detta skapar en kreativ spänning, dvs en kraft som strävar efter att förena dem. Att lära sig hur vi kan skapa och bevara kreativ spänning är en central färdighet i det personliga mästerskapet. Inläring, i detta sammanhang, är att öka förmågan att nå de resultat man eftersträvar. Människor som har en hög grad av personligt mästerskap har några gemensamma drag:

- De ser verkligheten som en bundsförvant och inte som en fiende. Vidare är de nyfikna på att och strävar ständigt efter att förstå hur verkligheten fungerar.
- De har lärt sig att arbeta med förändringar istället för att bekämpa dem.
- De upplever sig själva som en del i en större skapande process som de kan påverka.
- Är alltid inställda på att lära sig mer och lär sig fortare, de är engagerade, tar fler och mer omfattande initiativ och de känner större ansvar.

Dessa punkter är några skäl till att företag bör engagera sig i sina medarbetares personliga utveckling. Det går emellertid inte att tvinga personligt mästerskap på en människa, den måste ske i enlighet med individens egna vilja. Det är dock viktigt att påpeka att som en ansvarsfull individ i ett kunskapsföretag bör man som anställd ta ett eget ansvar för att utveckla personligt mästerskap. Företagsledningens delaktighet är att skapa ett klimat så att det blir attraktivt för medarbetare att utveckla personligt mästerskap. Detta kan ske genom att t ex stimulera var och en att utveckla en personlig vision, att stödja medarbetare som ställer frågor samt att uppmärksamma och stödja initiativ till förändringar oavsett varifrån de kommer.

4.3.2 Systemtänkande

Systemtänkandet syftar till att skapa en medvetenhet hos samtliga organisationens medlemmar om att helheten är överlägsen summan av delarna. På så vis fungerar systemtänkandet som limmet som fogar ihop delarna. Utan systemtänkandet blir framtidsvisionerna bara vackra drömmar och man saknar förståelse för hur man skall aktivera de krafter som behövs för att nå framgång. Många företag har upptäckt att

vackra visioner inte räcker. Utan helhetssynen sinar visionens viktigaste kraftkälla, dvs övertygelsen att visionen kommer att förverkligas. Systemtänkandet hjälper oss att förstå det nya sätt på vilket människor i den lärande organisationen uppfattar sig själva och sin omvärld. I de lärande organisationernas kärna sker en förändring, från att se problem som om de skapas av någon eller något utanför till att se hur våra egna handlingar skapar våra problem. I en lärande organisation upptäcker man att man skapar sin egen verklighet och hur man förändrar den.

”När människor är en del av ett väl fungerande team ger känslan av meningsfullhet den starkaste upplevelsen. Man talar om att tillhöra något som är mer betydelsefullt än man själv, om att skapa och prestera. Den som upplevt känslan i ett bra team vill gärna ha tillbaka den upplevelsen.”

Utän systemtänkandet inom organisationen får medarbetare inte någon känsla för helheten, det gemensamma resultatet. Människorna i företaget koncentrerar sig på sina egna arbetsuppgifter och ser inte vilket inflytande och uppgift man har i organisationen. Detta kan lätt leda till en rädsla för förändringar. När vi koncentrerar oss på vår uppgift kan vi inte se hur våra egna handlingar påverkar helheten. När vårt agerande leder till problem uppstår har vi svårt att se sambandet. Vi förutsätter att problemen kommer utifrån och att de därför blir svåra att lösa.

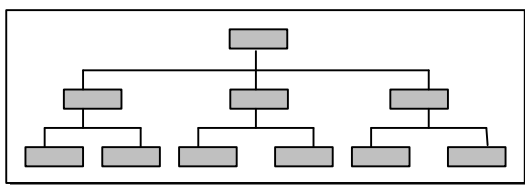
4.4 Organisation

4.4.1 Struktur

Organisationsstrukturer brukar definieras som summan av de sätt på vilka arbetsuppgifter fördelas på olika enheter och roller, samt hur dessa koordineras.⁷³ Inom organisationsteorin kan två motsatspoler urskiljas på vilket sätt man strukturerar organisationer; den mekaniska respektive den organiska organisationsstrukturen. Vår ambition är inte att ingående förklara de olika strukturerna utan sätta dem i relation till en lärande organisation och på detta sätt visa på dess inverkan och lämplighet.

⁷³ Alvesson (1989)

Den mekanistiska organisationsstrukturen, se figur 12, har fått mycket kritik för att inte klara av de förändringsaspekter och flexibilitet som idag karaktäriserar ett företags

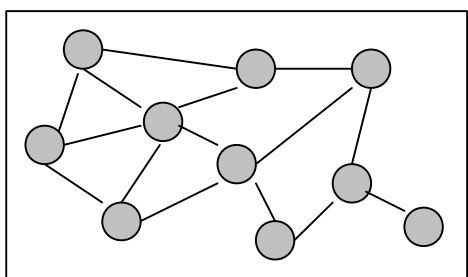


Figur 12: Mekanistisk organisationsstruktur.
Källa. Egen

omgivning.⁷⁴ Detta p.g.a. dess rigida struktur med indelade funktioner och centralstyrning. Om man sätter denna struktur i relation till kunskapsföretaget och den lärande organisationen, kan ytterligare svagheter identifieras.

Kommunikationsvägarna är för långsamma, och hämmande faktorer i informations- och kunskapsutbytet p.g.a. hierarkiska barriärer mellan organisationens medlemmar.

Motsatsen till en 'mekanistisk organisationsstruktur' är 'organisk organisationsstruktur', se figur 13. Denna struktur karaktäriseras av föränderlighet och flexibilitet. I en dynamisk



Figur 13: Principskiss av den organiska organisationsstruktur. Källa Egen

miljö förändras organisationens problem ständigt. Uppgifter och handlingsmönster kan därför i betydligt mindre omfattning förbestämmas och inte heller fördelas på specialister inordnade i en hierarki. Organisationens medlemmarna måste utföra sina uppgifter med utgångspunkt från sin kunskap och överordnade mål och så också

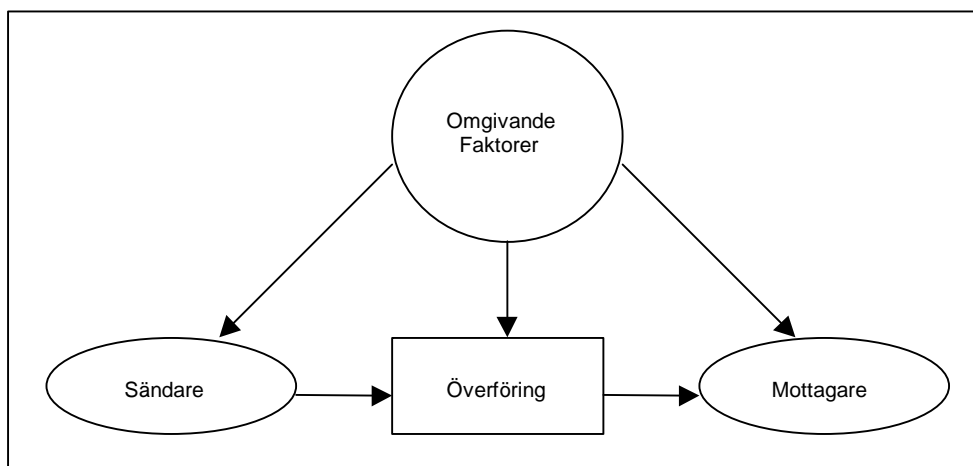
ledningens styrning. Arbetsmetoder, rutiner, befogenheter etc omdefinieras ständigt och utvecklas via kommunikation och samarbete i många olika riktningar. Auktoritet bygger inte på formell position utan på kunskap.⁷⁵ I en lärande organisation måste information och kunskap flyta snabbt och friktionsfritt mellan dess medlemmar. Detta innebär att i största möjliga mån eliminera hierarkiska barriärer för att skapa en struktur som främjar kunskapsutbyte och den omgivning som omger ett kunskapsföretag. Med ovan nämnda aspekter som utgångspunkt är en struktur närmare liggande den organiska att föredra.

⁷⁴ Stewart (1997)

⁷⁵ Bruzelius & Skärvad (1989)

4.4.2 Kommunikationen mellan organisationens medlemmar

Kommunikation karaktäriseras i många fall som en social interaktionsprocess där man kommunicerar genom meddelanden. Om man abstraherar och simplificerar denna process kan den betraktas att bestå av en källa som skickar information via en specifik kanal till en mottagare⁷⁶, se figur 14.



Figur 14: Översiktsmodell över kommunikation. Källa: Efter idé av Peter Boone (1997)

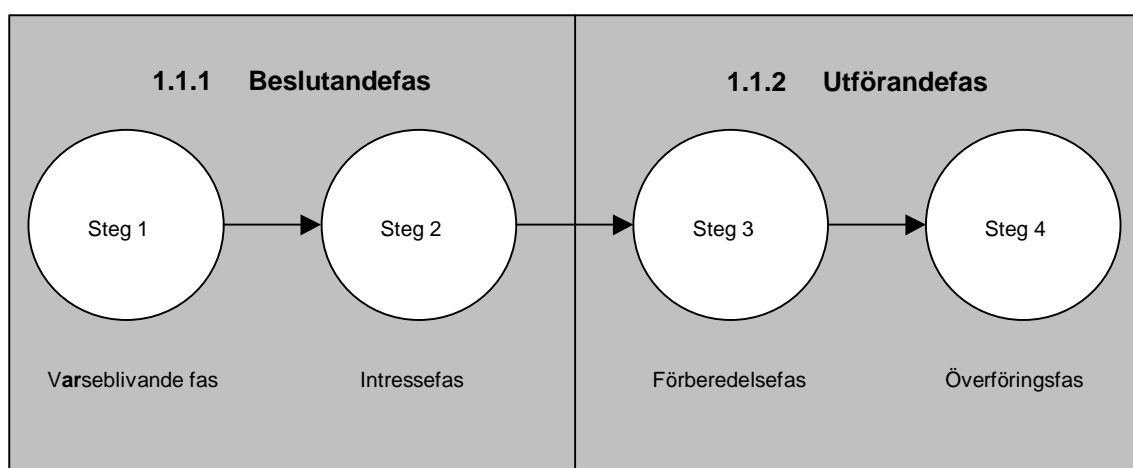
För att kunna klassificera denna informationsöverföring som delning av kunskap krävs det ett innehåll som mottagaren från eget perspektiv kan tillämpa och integrera i sitt arbete inom organisationen. Med detta avses att den data som överförs bör innehålla något av strategiskt värde dvs någon form av expertis, marknadsinformation eller bästa metod för viss typ av problemlösning som exempel. Det kritiska kan sägas vara de faktorer som påverkar kommunikationen mellan sändare samt mottagare.

I dagens informationssamhälle är det inte alltid möjligheten finns att parterna kan interagera informellt från person till person. Då gör en ny faktor entré och den utgörs av mediet man väljer att kommunicera genom. I litteraturen förklaras det ofta att ett medium som ställer sig som tredje part i interaktionsprocessen inte bara öppnar vägar för alternativ kommunikationsväg men också är den aspekt i processen som till olika grad stör informationsmängden. Viktiga substanser i informationen kan falla bort p g a den terminologi sändaren väljer att tillämpa samt skillnader i referensramar för vad som

betraktas som väsentlig och potentiell information. Detta kan i många fall orsaka förvirring och missförstånd hos mottagaren. Det skall dock tilläggas att människor inom en organisation som då ofta har liknande referensramar utbyter erfarenheter utan allvarigare incidenter. I många avseenden är oftast aspekten att prioritera tid för denna kommunikation den dominerande. Vad man dock anser som informationsbärande är något som successivt formas genom feedback mellan interaktionsparterna.

4.4.3 Domäner

I litteraturen beskrivs flertalet angreppssätt för att styra och organisera intern kunskapsdelning. Övergripande är utgångspunkten att identifiera de aspekter som hindrar och försvårar initiativ till framgångsrik hantering av denna process. Kunskapsdelning kan konceptualiseras i fyra huvudkomponenter och utgörs av (i sekventiell ordning): varseblivning, intresseväckande, förberedelse samt överföring⁷⁷, se figur 15.



Figur 15: De fyra stadierna i processen kring kunskapsdelning. Källa: Peter F. Boone (1997)

Modellen ovan är en mycket simplifierad bild av hur denna process går till eftersom en uppsjö kringliggande faktorer spelar in, utöver de nämnda. Det ger dock en viss vägledning om de huvudfaser som ingår.

Då initiativ tagits till att dela kunskap kan det tyckas att feedback och andra medel torde lösa de eventuella problem som föreligger i interaktionen mellan sändare och mottagare.

⁷⁶ Boone (1997)

Dock kan i många fall stora problem återfinnas i just den inledande fasen – att vilja dela med sig av sin kunskap. Detta är en mångfacetterad och komplicerad aspekt. Orsakerna bakom motstånd till att dela kunskap kan vara av olika natur och karaktär. En del personer lägger prestige och identitet i sin kompetensprofil och uppfattar det som ett hot att dela med sig av sin kunskap i tron att värdet på deras kunskapsstatus minskar. Ett annat exempel är att en individ kan känna stor osäkerhet i vissa frågor och därför föds rädsla för att exponera detta inför medarbetaren.

I litteraturen tror många att då ny kunskap anländer skapas ett behov att automatiskt sprida denna. I praktiken är dock processen mer komplex. Denna komplexitets grund härstammar mycket från den osäkerhet i informationen som betraktas som ”ny” samt på vilket sätt man ska validera inkommande information som relevant för t ex beslut etc. I tidigare forskning talas det mycket om att en speciell tröskel måste överbryggas innan individer inom en organisation aktivt börjar söka efter ny kunskap. Det vanligaste skälet till att initiativ tas till kunskapssökning är att ett konkret problem föreligger och inte kan lösas enbart med den befintliga kunskapen hos individen. Då individen erhåller ny kunskap genom t ex interaktion med förslagsvis en kollega växer ett behov fram att insamla detaljkunskap om ämnet i fråga. Detta i syfte att från eget perspektiv utvärdera informationen. Syftet är att kunna göra en bedömning huruvida kostnader, nackdelar etc hamnar i proportion till de fördelar man kan vinna på informationen.

Man kan betrakta intressefasen som slutförd då man kommit till stadiet då parterna tar kontakt i syfte att utbyta kunskap. Beslutsfasen upphör då antingen om mottagaren beslutat sig för att integrera den nyvunna kunskapen i sitt arbete och uppfattar sändaren som villig att delta i effektiviseringen av detta, eller å andra sidan om parterna inte är övertygande om värdet av kunskapsutbytet tillför något och beslutar sig för att avstå. Dock är själva utvärderingen en kontinuerlig process som kan fortgå ända in i utförandefasen. Utvärderingsfasen präglas av olika aspekter inom olika organisationer beroende på faktorer som bransch, teknologi, omgivning samt finansiell potential.

⁷⁷ Ibid

4.4.4 Effektivisering av kunskapsdelning

Processen att etablera en kunskapsdelning inom organisationen är inget man enkelt implementerar i sin verksamhet av skälet att det är åtråvärt att tillämpa. Kunskapsdelning är en företeelse som man satsar på om den har en framtid i företaget samt om den tros kunna fungera. Det är ofta vanligt att organisationer tenderar att sätta nya projekt och strategier i relation till beslutsprocessen. Inga processer är särskilt intressanta att lyfta fram om man inte med säkerhet vet att de kan effektiviseras och samtidigt bidra till kraftfullare beslutsunderlag.

Har man väl bestämt sig för att implementera idén om kunskapsdelning faller nästa steg om effektivisering av denna naturligt. Ofta är själva incitamenten till att dela kunskap inte alltför svåra att uppbringa. Ej heller initiativ mellan mottagare och sändare att inleda en interaktion i syfte att upplysa varandra. Svårigheterna med framgång i denna process har sitt kulmen i att få sändare och mottagare att känna ett ansvar i själva utförandefasen. I avsaknad av en sådan mentalitet riskerar organisationen att värdet som kunskapsdelningen ska tillföra sjunker drastiskt. I extremfallet kan det tom leda till att organisationen tillämpar en process som man i stort sett enbart slösar tid, resurser och kapital på. Om förberedelsefasen utförs på ett korrekt sätt skapar den ett stabilt fundament som ligger till grund för överföringsfasen. Detta genom att sändare och mottagare formulerar sin bedömning av projektets komplexitet, karaktäristika samt att parterna avstämmer lämpligt medium genom vilket man ska interagera.

Valet av medium är inte att underskatta i sökandet efter en effektiv kunskapsdelning. Detta pågår att det måste finnas ett tillräckligt och väl fungerande stöd i mediet för feedback mellan parterna. Det kan tyckas att medium av inte så hög detaljrikedom och formalisering är nödvändiga då meddelandena är mer standardiserade och inte av så hög komplexitet. Detta i jämförelse med interaktion som sker på en hög och komplex nivå där stödet hos mediet för exakt och precist specificerad information är ett krav⁷⁸. Med hänsyn till dessa aspekter är det därför viktigt att komplexiteten hos informationsöverföringen sätts i förhållande till mediets prestanda. Det ska också nämnas att kraven på förberedelse

på kunskapsdelning varierar mycket. Somliga fungerar klanderfritt utan särskild uppmärksamhet medan andra måste organiseras in i detalj.

Själva förberedelsefasens största ansvar ligger oftast på sändaren eftersom denne är sannolikt den person som med störst noggrannhet kan bedöma ärendets komplexitet och karaktäristika. Överföringen kan pågå i ett par minuter upp till år av interaktion och det kan ses som livsnödvändigt att parterna hyser en stor hängivenhet gentemot projektet då dessa vara en längre tid. Detta uppnås då parterna är införstådda med att det krävs engagemang och en strävan att fungera som ett ”team”, samt att en gemensam önskan finns för framgång med samarbetet. Man betraktar överföringsfasen som avslutad då mottagaren inhyst den nya kunskapen i sitt arbete och tillämpning. Vidare är det mycket vanligt att mottagare generellt lägger ner avsevärd möda på att ta till sig den nya kunskapen samt även att förbättra denna.

I jämförelse med sändarens ansvar att definiera komplexitet etc finns också ett ansvar hos mottagaren att integrera den inkommande kunskapen under överföringsfasen. Detta av skälet att sändaren här endast kan stödja och assistera implementationen och effektiviseringen av kunskapen. Skulle inte denna synergi finnas eller fungera är det viktigt att ledningen av processen identifierar orsaker till det inträffade med hänsyn till tidsplaner, kostnader samt eventuella resursförluster. Det som man på ledningsnivå konkret kan göra för att understödja dessa projekt är att skapa en omkringliggande miljö som främjar effektiv och produktiv kunskapsdelning. Dessutom finns möjligheten för ledningen att tillskjuta resurser och tillgängliga medium för att komplexiteten hos kunskapen ska kunna hanteras på ett tillfredsställande sätt. Dock är den högsta ledningens roll i stimulansen av kunskapsdelen tämligen ringa. Detta på grund av hänsyn till att inte öka komplexiteten i organisationen. Rollen utgörs mestadels av att stimulera och främja initiativ till kunskapsdelning på en generell nivå. Däremot är t ex avdelningschefers roll betydligt mer framträdande där de tjänar som stöd i effektiviserandet och initieringen av

⁷⁸ Ibid

kunskapsdelning. Detta kan sättas i perspektiv till det uttalande som Goshall och Bartlett gjort⁷⁹:

”...unlike capital, knowledge is most valuable when those on the front lines control and use it”.

Man kan i stort sett se det mest kritiska momentet i att dela kunskap i en organisation som det ögonblick då man inser att det finns fördelar att vinna med att interagera med kollegor om specifika problem. Vidare också att sändare och mottagare ”hittar” varandra i organisationen. I många fall blir möjligheter att dela viktig kunskap utforskade på grund av oförmågan att identifiera överförare samt potentiella mottagare för tillgängliga affärslösningar⁸⁰. Bristen kan ligga i svårighet för sändaren att identifiera en lämplig mottagare för vad han/hon har att erbjuda. Dessutom kan uppfattningen om vad som betraktas som värdefull information och kunskap variera kraftigt mellan sändare och mottagare. Vidare kan sändaren ha en felaktig uppfattning om vad mottagaren uppfattar och absorberar som en affärslösning. För att överbrygga den kritiska intressefasen kan många gånger IT fungera som en initiativtagare. Med det menas inte att lösningen är att kort och gott implementera IT i tron att problemen skingras. Dock kan någon typ av IT-forum stimulera initieringen av interaktion kollegor emellan.

En fråga man naturligt kan ställa sig mitt upp i all denna diskussion om hur man ska främja interaktion och kunskapsdelning är: Vad har vi att vinna på detta? Svaret är lika enkelt som komplext briljant. Kunskap utgör ju som bekant en av de mest potentiella resurser som ett konsult-/kompetensföretag innehar. Lyckas man på ett effektivt sätt att skapa och initiera en kunskapsprocess i form av kunskapsdomäner i organisationen, torde man då ha goda möjligheter att öka kompetensutvecklingens utvecklingstakt drastiskt. Kunskap som utvecklad och vässad resurs är oerhört svår för konkurrenter att efterlikna och duplicera – näst intill omöjligt. Faktumet att företagen bevakar varandra för att få kännedom om konkurrensbildens karaktär är sedan länge väl känt. Internationellt kallat

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid

för ”benchmarking”. Denna metod är troligen tämligen besvärlig att tillämpa i detta avseende.

4.5 Informationsteknologi

Här behandlas IT vars funktion är att stödja lärande processer och möjliggöra genererade, kodning och överföring av information. Som med alla verktyg är även dessa designade för att underlätta och förenkla arbete.

”Man is a tool-using animal... Without tools he is nothing, with tools he is all.”⁸¹

Det är viktigt att understryka att dessa verktyg inte alltid är datorbaserade, papper och penna kan också användas för att generera, koda och överföra information. För att ett verktyg skall vara till nytta är det viktigt att understryka att ett dåligt implementerat verktyg ofta bara leder till någon sorts databehandling. För att kunna utvinna kunskap, måste verktyg stödja ett underliggande set av definierade kunskapsaktiviteter⁸². Med andra ord, är de inte själva överföringsverktyget som i sig självt uppmuntrar till kunskapsutbyte. Utan en kultur som stödjer och uppmuntrar kunskapsutbyte är verktyget odugligt. Huruvida om verktyget används på ett lämplig vis för visst ändamål, kan det ha ett kraftfullt genomslag. Diskussionen kring dessa IT-verktyg handlar också om vilka verktyg som passar bäst beroende på situation och aktivitet. De skillnader i resultat som uppstår vid användande av antingen ’grep eller spade’ behöver väl inget förtydligande. I litteraturen kan IT-verktygen indelas enligt följande (för en djupare precisering se bilaga x):⁸³

- **Kunskapsgenererade** - inkluderar att skapa nya idéer, upptäckandet av nya mönster, skapa en syntes mellan separata discipliner och utvecklandet av nya processer. Att understödja dessa aktiviteter uppmuntrar kontinuerlig utveckling och tillväxt genom innovation. Kunskapsgenererade kräver verktyg som möjliggör avsökning, inhämtning och produktion av kunskap. Ett verktyg som bryter upp dagens gränser i individers tänkande.

⁸¹ Ruggles (1997)

⁸² Ibid

⁸³ Ibid

- **Kunskapskodning** - för att kunskapgenererandet skall bära frukt krävs insatser för att kunskapen skall kunna gagna och nyttjas av andra, internt inom organisationen men också externt. Kunskapskodningen syftar till att representera och dokumentera kunskapen på ett sådant sätt att den kan överföras och bli tillgänglig. I dessa sammanhang nämns ofta verktyg som kunskapsdatabaser och kunskap/kompetens schema.
- **Kunskapsöverföring** – kan generellt sammanfattas i de aktiviteter där kunskap för en individ skapas och kan därför relateras till fyra olika processer för kunskapsöverföring identifierade av Nonaka.

4.5.1 IT som kommunikationsmedel

I diskussionen kring IT-verktyg har de datorbaserade verktygen kommit att hamna i centrum för närmare granskning. Med tanke på att det många gånger handlar om dyrbara investeringar för organisationer är detta ingen tillfällighet. Enligt vår handledare på företag X sker en viss förändring av begreppet IT (läs: informationsteknologi). Denna förändring i form att man snarare kanske ska relatera förkortningen IT till interaktionsteknologi istället för den traditionella betydelsen. Anledningen har vuxit fram successivt av den utveckling som föranletts av kommunikationssamhället. Koncept som ”Knowledge Management” o dyl handlar i mångt och mycket om vår möjlighet att identifiera, inkapsla samt dela kunskap och information. Till mer eller mindre del kan i många fall IT fungera som fysiskt stöd och möjliggörare av dessa idéer. Inte helt oväntat är det mycket vanligt att anställda på konsultbolag ofta är verksamma på plats hos klienter p g a att uppdragen kräver deras närvaro. Även om möten ”face to face” kollegor emellan erbjuder den mest kreativa miljön för kunskapsdelning mellan anställda, omkullkastas möjligheten för den ’mobila’ konsulten som inte har samma möjlighet att närvara på dessa möten som den aktive på kontoret. IT spelar här en betydelsefull roll för att göra viss information tillgänglig för samtliga i organisationen samt en förutsättning för samtliga kan delta i diskussioner. De kollegiala lärandet underlättas av framväxande intranet, tillgång till matchande agenter och sökmotorer som har en lovande potential att ställa företagets samlade kunnande till förfogande för den enskilde medarbetaren.

4.5.2 IT-verktygens fallgröpar

I en undersökning gjord av Davenport⁸⁴ fann man att en väl utvecklad IT infrastruktur inte var tillräckligt för att få folk att utbyta kunskap via dessa verktyg. Teknologin kommer även i framtiden att ge missräknade avkastning och resultat till dess att chefer och strateger i företag förstår att IT måste bana väg för till att forma nätverk, inte bara stå som kommunikationsverktyg. Den strategiska behållningen kan hämtas först när IT används för att främja kunskaps utvecklingen genom att förenkla samarbete människor emellan som delar samma problem och som har lösningar att delge varandra. Vid initiering av IT måste man komma ihåg att tre fundamentala principer för att transformera företaget till en tillväxt organisation, dessa är enligt följande:⁸⁵

- IT-system byggda för att stödja ett kunskapsutbyte bör vara konstruerade på grundval av "pull" från varje medlem, inte någon centraliserad "push" av information. Kunskapsbaserade strategier behöver inte fokusera på insamling och distribution av information utan att skapa en mekanism för varje utövare att nå andra utövare. IT måste utvecklas till system som möjliggör och understödjer ett utbyte av idéer och lösningar, men också ett system för att spåra dess användare.
- Systemet måste byggas på så fria grunder som möjligt. Ju mer användaren känner att han är oberoende av dess byggare eller administratör, ju mindre är barriären för att en kunskapsdomän skall formas och användas.
- Systemen måste också var kopplade till prestanda och bör värderas utifrån traditionella och erkända affärs matriser. Detta på grundval av att teknologin och dess byggare ofta orättvist får skulden för att ett kunskapssystem projekt misslyckas.

⁸⁴ Davenport (1998)

⁸⁵ Manville & Foote (1996)

5 En substantiell modell för 'knowledge management'

5.1 Inledning

Det är vanligt att i samband med utredningar av olika slag arbeta med ett antal förenklade antaganden för att beskriva studerade fenomen. Den ideala modellen inbegriper både största meningsfullhet och fullständig enkelhet.⁸⁶ En sådan modell återfinns tyvärr endast i teorin. Modellbygge karaktäriseras av avvägningen mellan modellen som är av komplex natur kontra den av enkel eller okomplex. Modellens syfte är visserligen att avspegla verkligheten men man bör hela tiden vara varse om att det alltid görs en förenkling av verkligheten i metodsammanhang.

För att modellen ska tjäna sitt syfte och fungera är förenklingen nödvändig och kan ses som både en stor styrka men också som en svaghet. Styrkan ligger i enkelheten att överblicka den annars så mångfacetterade verkligheten. Den förenkling av verkligheten som modellen är orsak till avtäckar en risk att utelämna väsentlig information som således går förlorad.

I de två tidigare avsnitten har vi försökt att ge en teoretisk bakgrund till ämnet vi avser att behandla. Således fungerar dessa som vår teoretiska referensram. I detta avsnitt har vi valt att ta fram en substantiell modell. Avsikten med denna är på ett lättförståeligt och övergripande sätt summera 'knowledge management' och dess samspel på en grov nivå. Till skillnad från procedurorienterad modell vilken syftar till att beskriva ett antal definierade steg som bör åtföljas, tjänar en substantiell modell som ett ramverk (avgränsat teoretiskt område).⁸⁷

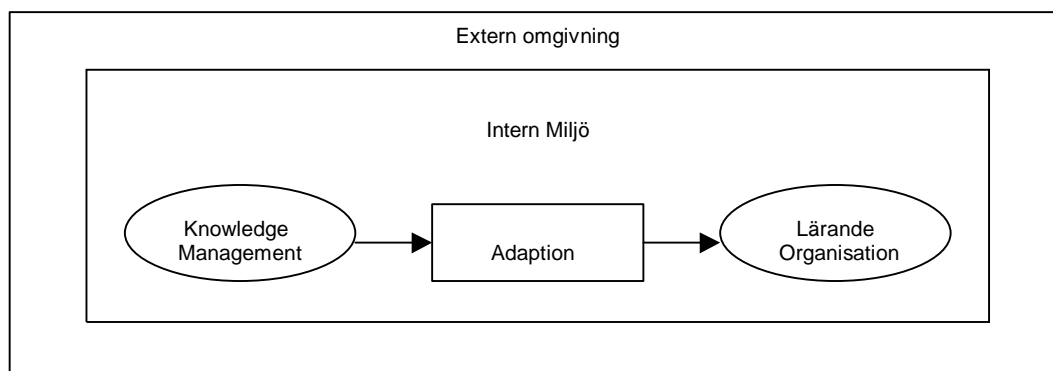
5.2 Substantiell modell

'Knowledge management' karaktäriseras av en abstrakt och komplex natur vilket är det bakomliggande motivet till vår avgränsning. Kännedom om ämnets abstraktion har vi erhållit genom den litteraturstudie som bedrivits. Vår ambition med modellen är att

⁸⁶ Lundahl & Skärvad (1992)

⁸⁷ Magoulas & Pessi (1998)

minska komplexiteten samt att underlätta och förenkla den begreppsfär som relateras till begreppet 'knowledge management', se figur 16. De fem olika variablerna är 'knowledge management', 'adaption', 'lärande organisation', 'intern miljö' samt 'extern omgivning'. Nedan följer en beskrivning av de ingående delarna samt motiveringar och förklaringar varför de är viktiga i sammanhanget.



Figur 16: Egen substantiell modell av torin kring 'knowledge management' Källa: Egen

5.2.1 Modellens samspel

I vår substantiella modell är samtliga ingående variabler av relativt abstrakt natur. Dessa representeras självklart i varierande former med avseende på vilken organisation, verksamhet, omgivning, krav på förändring etc som är aktuell i det enskilda fallet. Vår modell illustrerar att 'knowledge management' bör fungera som en pådrivare för att kunna hantera den förändring som krävs med aktuell omgivning för att befästa lärandet i organisationen. Vi vill också understryka att relationsstrukturen i modellen är mycket varierande. För att exemplifiera detta syftar 'knowledge management' till att inte endast påverka den interna miljön. Dessutom varierar det externa klimatet kring organisationen och skapar således de förutsättningar respektive hinder för strategier kring 'knowledge management'. Konceptet omfattar även de riktlinjer som bör åtföljas då förändringarna ska konkretiseras till aktiviteter.

5.2.2 Knowledge Management

Som många andra moment som har sin rot i ledningen har detta koncept som ambition att beakta kritiska egenskaper hos en organisation som flexibilitet, egenskapen att anpassa sig i det dynamiska företagsklimatet. Därtill kommer tunga aspekter som överlevnad med avseende på kompetens i den hårda konkurrensen, sökandet efter synergi mellan data och information gentemot informationsteknologi samt den kreativa och innovativa kapacitet som återfinns i människan. Konceptet betraktar organisationen som en population människor som kan ge mening åt den information som genereras av de tekniska systemen istället för att fokusera på enbart styrning och kontroll som traditionella synsätt ofta gör. Tanken bakom att markera influensen av det mänskliga inslaget är att man tror att man lättare kan ta sig an variationen och komplexiteten i den omgivande och svåra miljön. Konceptet spelar en avgörande roll för modellen samt generellt för stimulansen av en väl mående lärandeprocess. För att ett lärande ska kunna rotas i en organisation krävs struktur och incitament för detta. De flesta av kunskapsföretagens anställda anser sig inte ha tid att hantera sin kunskap. I detta avseende tjänar konceptet som pådrivningsmall på ledningsnivå.

5.2.3 Adaption

Med adaption syftar vi på den anpassning som organisationen måste göra för att skapa en struktur som främjar 'knowledge management' tänkandet samt som stödjer etablering av lärandeprocesser. I detta avseende får begreppet struktur en mångsidig karaktär. Strukturen utgörs här således av flertalet aspekter. För väl fungerande lärandeprocesser ställs höga krav på en omfattande anpassning vad gäller organisationsarkitektur, värderingar och kultur för kunskapsdelning samt en sunt utformad informationsteknologi.⁸⁸ Praktiskt taget alla de faser av förändring som företaget genomgår till följd av ett Knowledge Management projekt. Adaptionen eller anpassningen blir mer eller mindre dramatisk helt beroende på vilket utgångsläge man har inom organisationen samt vilka förutsättningar som är aktuella i respektive fall.⁸⁹ I vår modell utgör adaption en variabel med flertalet relationer gentemot de andra med stor variationsrikedom. Detta

⁸⁸ Davenport & Prusak (1998)

⁸⁹ Malhotra (1996)

med stark koppling till företagets branschtillhörighet, ekonomiska resurser, organisatoriskt arv etc. Begreppet adaptation kan också härledas till de aktiviteter som innefattas av 'knowledge management' kärnverksamhet. Syftet med dessa aktiviteter är att vägleda förfarandet i organisationens strävan mot ett kontinuerligt lärande.

5.2.4 Lärande organisation

Vår tolkning av det bakomliggande syftet med Knowledge Management är eftersträvandet av att skapa ett kontinuerligt lärande som stöds organisatoriskt. Med detta menas organisatoriskt lärande för högre prestanda i företaget baserat på kunskap⁹⁰. Syftet med dessa kunskapsprocesser kan dessutom betraktas som en metodik för att överbrygga de hinder som finns i befintligt lärande inom en organisation. Vidare också att i många fall utveckla nivån på lärandet från korrigerande (single-loop learning), till ett genererande lärande (double-loop learning) i samspel med ett adaptivt lärande.⁹¹ Det adaptiva lärandet refererar till anpassning vad gäller den omkringliggande dynamiska konkurrensbilden.

5.2.5 Intern miljö

Den mest kritiska framgångsfaktorn för att lyckas med projekt inom 'knowledge management' är en väl etablerad kultur och ett klimat inom organisationen som stimulerar delningen av kunskap samt hur den ska kunna inkapslas för att generellt bli tillgänglig för organisationen från individuell nivå.⁹² Organisationer är uppbyggda av människor och det är således de som utgör fundamentet inom organisationen. Utan att dessa människors värderingar och visioner stämmer överens med vad som krävs för att skapa den kunskapsorienterade organisationen är ett Knowledge Management projekt dömda att misslyckas. Företeelsen att ha en företagskultur som främjar en kontinuerlig tillämpning av kunskapsdelning och 'knowledge management' anses vara det mest komplexa att lyckas med och etablera inom en organisation. Med miljö syftar vi på den omgivning 'knowledge management' ska integreras i. Denna miljö präglas av ett flertal

⁹⁰ Boone (1997)

⁹¹ Senge (1990)

⁹² Davenport (1998)

aspekter såsom organisationens infrastruktur, ledningens utformning, företagskultur samt hur individernas visioner och attityder står i relation till organisationen som helhet.

5.2.6 Extern omgivning

Med extern miljö avser vi det klimat i vilket företaget är verksamt i. Klimatet innefattar variabler som bransch och konkurrensförhållanden inom aktuell marknad, finansiellt utrymme för investeringar, kunder, samarbetspartners och myndigheter. Företags konkurrenskraft och då speciellt kunskapsföretaget, hänger i allt högre grad samman med förmågan att utveckla och nyttiggöra kunskapsförsprång gentemot konkurrenter. I många branscher är själva produkterna rätt likartade eller de kan lätt och snabbt kopieras av konkurrenter. Det blir då viktigt att vinna försteg på marknaden genom att t ex bygga bättre relationer med kunderna, bli duktigare på att paketera, kombinera varor och tjänster eller bli snabbare än andra på att anpassa utbudet till förändringar i teknologi eller kundpreferenser. Vi vill understryka att den externa miljön i mångt och mycket påverkar strategier och styrning av 'knowledge management'. Vad gäller intima samarbeten mellan företag och partners blir det i många fall aktuellt att samordna den gemensamma kompetensen. Detta då de olika sidorna av samarbetet representerar skilda erfarenheter av t ex ett och samma projekt. Fokus på detta motiveras genom t ex en jämförelse med begreppet imaginär organisation då långvariga samarbetspartners kan betraktas som en indirekt del av den ordinarie verksamheten. Vi vill till sist under detta avsnitt understryka att företag har tillgång till fyra viktiga källor för det organisatoriska lärandet; (1) Lärande med kunden, (2) Lärande med partners, (3) Lärandet av varandra samt (4) Lärande med den yttre omgivningen.

6 Praktikfall företag X

6.1 Inledning

I kapitlet presenterar vi vår fallstudie av företag X. I vår fallstudie har vi försökt undersöka och skapa oss en bild över hur parametrarna för kunskapsdelning ser ut på företaget. Fallstudien baseras på de kvalitativa intervjuer, samt den enkätundersökning som gjorts. Rubriken 'bakgrund och historik' baseras på en kvalitativ intervju med företagets VD.

Då vi relativt kritiskt granskar företag X situation vad gäller kunskapshanteringen kan innehållet i detta avsnitt uppfattas som känslig information. På grundval av detta nämns ej företaget vid sitt riktiga namn. Denna konfidentialitet innefattar även direkta uttalanden från personer på företaget samt material från det empiriska materialet. Effekten av denna konfidentialitet medför således avsaknad av namnreferenser i fallstudien då dessa inte ska kunna härledas.

6.2 Bakgrund och historik

För att ge en lite fastare grund att bygga förståelsen kring vad gäller vår fallstudie, ges därför nedan en historik över de olika faser organisationen gått igenom. Dessutom den utveckling som bevitnats med tanke på antal anställda, verksamhetsområden och affärsidéer samt mål m.m.

Organisationen såg dagens ljus initialt tack vare fyra entreprenörer 1990. Dessa fyra grundare axlade samtliga av företagets ansvarsområden från planering, styrning till debitering och konsulting. De uppdrag som kom att spela en nyckelroll på företagets klientsida, var stora projekt med det svenska försvaret som uppdragsgivare. Dessa fick man anförtro sig trots sin ringa storlek och resurser. Detta mycket beroende på det kontaktnät och förtroende som de olika individerna inom företaget etablerat under sina tidigare karriärsår.

Organisationens primära verksamhetsområde var inriktat på verksamhetsmanagement samt teknik i form av IT. Affärsidén härrörde sig inte i att bygga och designa eget komponerade system utan att med den kunskap man hade vägleda klienterna i sina val av teknik som stöd i sina organisationer. Den nisch av kunder man riktade sig till var verksamhetsproblem där klara förändringsbehov lyfts fram. Med uttryckligen definierade förändringsbehov var företag X uppgift att med Management, IT, ny teknologi samt koncept/metoder vägleda klienterna i förändringsarbetet. Företagets nuvarande VD och som också är en av organisationens grundare liknade den säljfilosofi man hade på följande sätt:

Kunden: - ”Vad kan ni?”

Företaget: - ”Vad behöver ni?”

Kunden: - ”Vi behöver assistans med följande...”

Företaget: - ”Det kan vi ordna”

Den ovanstående dialogen ger en viss bild av det förhållningssätt som företaget många gånger haft gentemot marknadsföring. Då företaget erhöll ett så intimt samarbete med det svenska försvaret spelade detta en betydande roll för organisationens snabba tillväxttakt. Ett angreppssätt som tidigt rotades i företaget var att sälja in nya idéer till kunderna. Ambitionen var inte att konkurrera på en marknad där syftet var att egenutveckla nya system utan istället arbeta med utvecklingen av nya metoder samt koncept. Mer eller mindre omedvetet tillämpades flera aspekter inom Knowledge Management i detta som kan liknas vid företagets vagg. De mest övergripande och närmast besläktade värderingarna var som följer.

- Kunskapsdelning, erfarenhetsutbyte
- Gemensam verklighetsuppfattning med avseende på mål för organisationen.
- Utvecklande av IT-strategier god kommunikation.

Vidare lever karaktärsdrag kvar i organisationens inledande visioner kvar fortfarande i den nu mångdubbelt mycket större organisationen. Därav att bryta in i nya segment och trender samt att hela tiden bevaka utvecklingen och kontinuerligt etablera sig inom nya

segment. Med detta menas att hela tiden ha en öppen attityd gentemot nya affärsområden. Då organisationen präglats av en hög tillväxttakt genom åren har detta medfört att projekthantering, upphandling, kompetensutveckling lagt slöjor över processen att få ut företagets namn och att sälja sina idéer. Detta är en svaghet som lever sig kvar i organisationens väggar fortfarande till dags dato. Företaget har genom åren satt ett relativt stort fokus på kunden och satsat i relativt hög grad på sina kundrelationer. I det avseendet har organisationen "sålt sig själv" i mångt och mycket utan större insatser vad gäller marknadsföring etc. Kort sagt har företagets namn och rykte spritts bland kunder i samband med uppdrag.

Om man tittar historiskt på organisationen har aldrig någon uttrycklig vision funnits respektive efterlevts. Vardagen har baserats på förtroende att "folk kan sitt gebit och det räcker för att verksamheten ska hållas flytande". Den största anledningen bakom företagets snabba etablering på marknaden beror främst på den höga grad av entreprenörsanda som rådde bland de fyra upphovsmännen samt att de var mycket starka individuellt. Dessutom möjliggjorde det då gynnsamma ekonomiska klimatet att organisationen kunde få fotfäste. Senare då ekonomin hade nått sitt kulmen och stagnerade föll uppdragen i antal och verksamheten stötte på svårigheter. Samtidigt som företaget växt i antal anställda och i omsättning under den uppgående ekonomin, levde den lösa strukturen kvar i organisationen och 1995-96 insåg man att detta inte längre var fruktbart. Man tillsatte en regionchef för att öka kontrollen och styrningen på försäljning och personal samt att bättre kunna hålla på rutiner etc. Hädanefter riktar sig företaget mer mot mediabranschen och fokus läggs på BPR, mätmodeller samt client/server. Under året 1997 tappar organisationen en affär av stort omfång vilket resulterar i att 20 konsulter sitter överksamma. För att svara på detta tillsätts en extern VD. Denne är verksam i c:a 9 månader och hinner implementera en process som främjar klarare tidsrapportering och man städar upp med en skatterevision. Den korta tiden för den externa VD:n är troligen en reaktion från företaget som torde ha sin rot i det organisatoriska arv med fadda strukturer man burit med sig. Det arv som åsyftas är den kultur präglad av självständighet som inte riktigt inbjuder till extern styrning. Företaget inser i detta läge att krafttag måste göras för överlevnad. Den nya VD:n tillträder, rekryterad internt, och man genomför

grundliga analyser av konkurrens, affärsidé, ledningsstruktur, strategier samt en omfattande benchmarking initieras som omfattar hela 20 företag. Med hjälp av den höga kompetens som finns i organisationen och med de strategiska åtgärder man genomfört återfås viss stabilitet.

6.3 Personal och arbetsvillkor

Syftet med detta stycke är att ge läsaren en uppfattning om organisationens resurser i form av de anställda, samt för att få en bild av organisationens sociala miljö. Företagets bemanning består av en majoritet konsulter. Av totalt 70 anställda utgör konsulterna 61 personer av denna population. Företag X betecknas av en stor erfarenhet, utifrån de svar som vi fick i enkäten ligger den genomsnittliga tiden som konsulterna varit verksamma som just *konsult* på runt 15år. En övervägande majoritet har en gedigen utbildning på högskolenivå. Utbildningarna varierar men de flesta har en utbildning inom 'data' området eller teknik, exempelvis systemvetare eller ingenjör.

När det gäller företag X sociala miljö och atmosfär präglas denna av ordet 'frihet'. Vid samtliga intervjuer har respondenterna påpekat att vara konsult på företag X handlar om att ta vara på sig själv utan några övervakande ögon. Denna frihet upplever många anställda som mycket positiv. Organisationen kan belysas med följande ord: informalitet, obyråkratisk stil, generositet och vänskaplighet.

6.4 Arbetsförhållanden

Konsultarbete ställer höga krav på personalen. Konsulter är för kunden dyr arbetskraft. Medan en person med fast tjänst i en organisation kan göra en halvdan arbetsinsats över en tid utan att avskedas, är det lättare för en kund att göra sig av med konsulter. Detta ställer höga krav på att kunna ha grepp om situationen, veta vad som skall göras härnäst och hela tiden vara effektiv. Ett annat allmänt drag vid arbetet på företag X är den osäkerhet som ofta ligger i de uppgifter man skall utföra. Det är långtifrån alltid så att den egna bakgrunden och kompetensen överensstämmer med arbetets krav. Detta ställer stora krav på att vidare förkovra sig och söka ny kunskap. Vid sidan av den osäkerhet som är förknippad med lösandet av uppgiften har man således osäkerheten att man inte vet vad som väntar och tvingas anpassa sig till den ny arbetsplats och en föränderlig situation.

För att ekonomisk upprätthålla verksamheten kräver hårda tidsplaner och tvång att tidvis arbeta över åtskilliga timmar för att nå deadlines, vilket i många fall är en stor stressfaktor.

I enkäten frågade vi om de anställda idag får tillräckligt stöd och erfarenhetsbyte kring sina uppdrag, 67% ansåg dock att detta var bristfälligt, endast 9% sa att de får de stöd som de behöver. Vi uppmärksammade ett glapp mellan de anställda när det gäller tid som konsult. Många anställda har en lång erfarenhetstid (upp till 25år) kontra många som inte jobbat med konsultarbete någon längre tid, differensen var i många fall mycket stor. Bland de som jobbat på som konsult längre än två veckor upp till ett år, ansåg dock bara 55% att de inte får det stöd som de behöver kring sina uppdrag. Detta är kan ses som lite egendomligt, då dessa bör vara i större behov p g a kortare erfarenhet. Vid en intervju med en av våra respondenter, påpekade han dock att som anställd i en organisation som företag X krävs det en egen insikt för att få stöd. Alltså det är upp till varje konsult att själva begära det stöd som man behöver. Det är också stort antal som påpekat att det handlar om 'pull', för att få stöd, och om man hittar rätt person får man oftast mycket bra hjälp. Företag X arrangerar ett stort antal av egna kurser mot externa kunder, dessa är även öppna för de anställda inom företag X att gå om man känner sig osäker på något område och vill bygga på sina kunskaper. Dock är det befogat att fråga sig om det är explicit kunskap som behövs eller om det är erfarenhetskunskap?

6.5 Mål och visioner

Nedan följer en beskrivning av de mål och visioner som idag kan identifieras inom företag X. Organisationen representeras av individer med förhållningssätt gentemot visioner och mål med stor variationsrikedom. Allt från personer som inte kan yttra sig eftersom de inte är bekanta med idén bakom, de som inte har en aning om vad företagets visioner är och således inte kan göra en jämförelse, till de som lever efter en vision i sitt dagliga arbete. Många anser att det finns värderingar och visioner rotade hos många av de anställda och dem själva men eftersom uppfattningen är tämligen oklar vad gäller företagets vision är det oklart huruvida man egentligen strävar åt samma håll. De flesta tror att orsaken bakom detta är att många olika tolkningar av företagets visioner vuxit

fram. Detta beroende på att de inte förts ut tydligt i organisationen. Något som flera av de anställdas individuella visioner har gemensamt är inriktningen mot lärande och kompetensutveckling, dvs eftersträvan att utvecklas kunskapsmässigt. Dessutom ambitionen att tillföra kunden värde och representera företaget i ett fördelaktigt perspektiv.

Många menar att visionerna var betydligt klarare för några år sedan. Tillväxttakt och expansion har medfört att organisationen vuxit snabbt med oklara mål/visioner som följd. Detta beroende på att dessa aspekter hamnat i skuggan av organisationens utveckling. Många menar också att bristande interaktion mellan de anställda skapar en haltande överblick vilka visioner som kan betraktas som gemensamma. Vidare att företags visioner är mer trendkänsliga än de individuella visionerna. Mycket kan också härledas till att de flesta aktörerna inom företaget kan ses som sändare och det är ovanligt med individer som ”plockar upp” idéer.

Det som i nuläget kan betraktas som gemensamt är uppfattningen kring företags huvudsakliga inriktning dvs mot IT och management samt att en gemensam nämnare är att man sätter fokus på kunderna. Detta i syfte att kunderna ska lära sig något, att tillföra kunskap. De som inte tycker att visioner är särskilt klara arbetar efter vad de uppfattar ligga i företags intresse. Vidare menar somliga att det är vanligt att man prioriterar dessa frågor tämligen annorlunda samt att alla inte har haft/har samma möjlighet att påverka denna utveckling. En del efterlyser att visionerna ska verka både internt och externt för att verkligen få genomslagskraft. Med detta menas att man tror att det finns tydliga behov av att rota visioner som riktar sig från företags perspektiv utåt mot omvärlden.

6.6 Organisationsstruktur

Företag X befinner sig i en starkt föränderlig omvärld vilket innebär att organisationens problem ständigt förändras. Uppgifter och handlingsmönster kan därför i betydligt mindre omfattning förutbestämmas och inte heller fördelas på specialister inordnade i en

hierarki. Organisationsmedlemmarna måste utöva sina uppgifter med utgångspunkt från sin kunskap om organisationens överordnade mål. Personalen består till stor del av specialister som står till tjänst med innovativa lösningar. Projektgrupper bildas upplöses efter hand, beroende på uppgiftens art. Ömsesidig anpassning mellan de involverade projektmedlemmarna, till stor del baserat på informell kommunikation, är den viktigaste koordineringsmekanismen.

Företag X organisationsstruktur bottenar i dess historia och de mål/visioner med verksamheten som initierades vid uppstart. Som VD:n sa i intervju: *”Tanken var redan från start att bygga upp en struktur där den enskilde konsulten gavs så stor frihet som möjligt, samt en struktur som tar dess omgivning i beaktning.”* Detta har inneburit att strukturen idag är väldigt platt med ett mycket decentraliserat beslutsfattande, det existerar i stort sett ingen formell hierarki. Man kan säga att det endast finns två hierarkiska nivåer: VD och konsult. När det gäller konsultrollen bygger den på eget ansvar och öppen arbetsgång.

Dock låter sig organisationsförhållandena inte väl beskrivas utifrån en mycket låg grad av formell hierarki, inom företag X finns en stark informell hierarki. Denna hierarki bygger till stor del på personers aktiva deltagande i det informella kontaktnätet, samt genom auktoritet skapat sig en position. Denna auktoritet bygger till stor del på den respekt för kunskap och respekt för de med lång erfarenhet i företaget.

Det finns en ledningsgrupp inom företaget och den är officiell. Dock har det framkommit i vår undersökning att många anställda anser ledningsgruppen vara väldigt otydlig och i det närmaste osynlig. Detta kan verka lite förvånande då företag X inte är mer än 70 anställda. En anställd beskriver organisationen så här:

”Vi präglas av oklara ansvarsgränser och en osynlig ledning, många vet ej vem som sitter i ledningen. Organisationen präglas dessutom av att de anställda också är delvis osynlig. Det finns ingen som helst hierarki och ledningen har bara ett operativt och

ekonomiskt ansvar, alltså inte när det gäller strategisk inriktning. Visioner står VD:n helt och hållet självt för. Organisationen präglas av de projekt som pågår.”

6.7 Attityder och värderingar

Utifrån våra intervjuer och enkät är det tveklöst så att det finns ett allmänt begär inom företag X efter ny kunskap och personlig utveckling, alltså ett intresse av att hela tiden lära sig något nytt. En generell attityd bland organisationens medlemmar är också att de anser det är viktigt att på något sätt få tillgång till de andra anställdas kunskap. Det råder dock stor olikhet i deras åsikter, hur och på vilket sätt detta skall lösas. Vid frågan om där finns ett intresse att delta i och skapa sk kunskapsdomäner, visade sig intresset mycket stort. Företag X karaktäriseras av en öppen och kreativ atmosfär, barriärerna är få när det gäller att söka stöd hos kollegor när problem eller frågor uppstår. Det bör dock understrykas att detta är inom de informella grupperna. Från ledningen läggs stor vikt vid varje enskild konsults önskemål när det kommer till att utveckla sin kunskap och kompetens. Egen kompetensutveckling stöds och uppmuntras från företagets sida. Man får mandat och uppmuntran att köpa litteratur, gå kurser, seminarier och föredrag.

För konsultbolag är tid pengar och vilket gör att tid är ett naturligt hinder och en prioriteringsfråga när det gäller att aktivt delta i olika typer av aktiviteter relaterade till kunskapsutbyte. På företag X är åsikten kring tid som ett hinder mycket kluven. Många har ansett att det inte finns tid idag. Dessa har dock ansett att man måste tillåta och acceptera att tid tas till detta, alltså avsatt i arbetstiden. Den övervägande delen svarade emellertid att tid till detta redan finns idag, det handlar bara om att vilja.

I företag X finns en antydning till att det råder ett prestige tänkande inom organisationen. Detta prestigetänkande tar sitt uttryck i att det är svårt att få igång en kontinuitet i de mer formaliserade försök som gjorts till kunskapsutbyte, de har stupat redan vid startskottet. Det har också medfört att man är rädd att göra bort sig men också därför de intellektuella kapitalet vill behållas själv. Detta kan ses som friktion i kunskapsutbytet.

Vidare anser många att det hittills varit dålig genomslagskraft vad gäller 'teambuilding' och att det bör arbetas i team i mycket större utsträckning. Idag jobbar många konsulter långa tider som 'ensamvargar', vilket försvårar ett erfarenhetsutbyte. Flertalet tror att 'ensamvargfilosofin' har vuxit fram genom att många uppdrag endast tillsätter en person. Även sist i detta avsnitt vill vi avsluta med ett citat från en konsult, vilket till viss del beskriver den attityd som förekommer på företag X:

”Organisationen består av i huvudsak enormt duktiga men ganska egoberoende ensamhjältar, som ser mindre glädje njutning i att vara en del i ett vinnande team än att stråla sig i sin egen glans. Alla är sändare men ingen är mottagare. Ensamvargen/hjälten belönas, glorifieras och lyfts till skyarna medan teambyggare inte noteras överhuvudtaget.”

6.8 Dokumentation och kunskapsutbyte

Vi beskriver här och identifierar de forum som man idag använder för att sprida information och kunskap inom företaget. Vid frågan i enkäten *”om kunskapsutbytet kollegor emellan idag fungerar bra”*, fanns en majoritet av svaren på alternativen *”delvis enig”* och *”delvis oenig”*.

När det gäller dokumentationen idag kan denna sägas vara bristfällig och det finns inte något system eller utarbetad standard för dokumentation. Det finns inte heller något organiserat och regelbundet system för uppföljning av projekt och kund. Somliga konsulter för idag en sk dagbok, i denna är det meningen att projekterfarenheterna skall dokumenteras, dock är denna personlig och kommer inte de andra konsulterna till gagn. Mestadels dokumenteras aktiviteter då kunder önskar att olika aktiviteter ska debiteras separat och åtskilda. På IT sidan finns ett intranet och den informella delen utgörs av månadsmöten med genomgångar. Inom det intranet man har idag finns viss information samt dokumentation vad gäller genomförda projekt etc men dessa har inte strukturerats på ett tillfredsställande sätt. Detta har skapat en medioker överblick och att hitta ett specifikt projekt som man vill ha information om är tämligen tidsödande. Svårigheten att navigera i intranetet och förekomsten av ”döda” projekt har medfört att forumet är långt

ifrån välbesökt. En anledning till att det också är stor avsaknad av metainformation kring projekten är att arbetet i vissa fall är utfört av underkonsulter. Det huvudsakliga problemet med intranetet är att det saknas utrymme för att navigera i den informationsmängd som finns. En orsak till detta kan möjligtvis vara att trots att man insett potentialen att sprida projektinformation har tidspressen inte tillåtit intranetet att blomma ut. Eftersom det i nuläget inte finns tidsrapportering vad gäller kunskapsdokumentation är detta det moment som först faller bort då tidsramar pressas. De fall där det dock sker en utförlig dokumentation och feedback på intranetet är då kravet understrukits från kunderna. Detta med motivationen att man förankrar en viss trygghet i vissheten om att företag X har en lärande process då kunden återkommer i ett flertal uppdrag och projekt med företag X som inhyrd kompetens.

En kanske mer fundamental anledning och bakomliggande aspekt till varför inte intranet o dyl. utnyttjas beror troligen främst på att det lärande som sker idag bland konsulterna förekommer mest individuellt. Detta i form av att konsulterna ägnar stor del av sin fritid till att göra egna efterforskningar och studier. Eftersom detta är en kompetensutveckling som nått stora proportioner i företaget återfinns en stor kunskapsmängd bland dessa. Något som dock tyvärr inte finns åtkomligt varken genom den 'groupware' som finns representerad, likaså vad gäller intranetet. Viss interaktion förekommer givetvis mellan konsulterna via email och liknande. I intranetets nuvarande form finns ingen rollfördelning samt ingen möjlighet för individuella personer att lägga upp sidor på intranetet förutom dess administratör. Ej heller finns det någon policy vad gäller sidornas uppdatering.

Den dokumentation som hittills förekommit inom organisationen har i störst utsträckning varit individuell och skiljer sig till stor del med hänsyn till inom vilket område man är verksam i. En vanlig modell bland de som är verksamma inom programmeringsområdet är viss dokumentation av kod eller en design. Dock ligger denna information på en nivå som kräver åtskillig erfarenhet för att vara till nytta. Vidare för somliga protokoll utifrån seminarier, kurser samt föreläsningar de deltar i och publicerar dessa PM på intranetet. Somliga modellerare sparar modeller och specifikationer i syfte att ha som stöd i framtida

uppdrag. Detta i syfte att kunna ha ett referensmaterial då man ställs inför liknande problembilder och uppdrag. Utöver de ovan nämnda finns också den kategori där ambitionen att dokumentera enbart härrör i relationen till kund respektive om detta föreligger som ett krav från klienter och kunder. Vidare dokumenteras i viss mån även kundmöten och dessa PM distribueras sedan till de som har behov av informationen.

De tidigare nämnda månadsmötena kan betraktas som en ”briefing” om vilka projekt som är aktuella för tillfället. Det är kontorschefen som är ansvarig för mötet och man går bland annat igenom aktuell debitering, ekonomiskt läge samt försäljning. De anställda har poängterat under vår undersökning att dessa möten mestadels ger en uppfattning om vad de olika individerna inom företaget är verksamma inom vid det aktuella tillfället. Mötena karaktäriseras av inslag kring i vilket läge organisationen befinner sig och vad man står inför. Dessa möten har en positiv klang hos de anställda och man tycker sig få en god överblick om vilka intentioner man har från ledningshåll.

Det som idag spelar en relativt stor roll för den individuella utvecklingen av kunskap och kompetens är de utvecklingssamtal som hålls mellan den anställda och två personer ingående i ledningsgruppen. Vid dessa samtal diskuteras den anställdes intresseområden och hur dessa kan utvecklas vidare. Vidare kopplas individen i samråd med ledningen samman med kurser, seminarier, uppdrag som således blir aktuella.

6.9 Rutiner och processer

Företaget har i stora drag alltid levt efter filosofin att inte stå stilla på en fläck på tok för länge och således fastna i leran. Man lever efter mottot att ständigt söka efter nya toppar att sätta sin flagga på. Inom denna frågeställning om hur de anställda ställer sig till huruvida man uppfattar organisationen innefattar hinder att utvecklas mot ett kunskapsdelande klimat, har åsikterna en väl samlad träffbild och bekräftar att så är fallet. De flesta anser att de är kombinationen av flertalet befintliga organisatoriska processer med den grundläggande attityden i företaget. Till synes verkar insikten om att många arbetar till största delen individuellt allmänt spridd. Vissa menar också att ett

resultat av den snabba utvecklingen av företaget har resulterat i att kortsiktiga mål som styrs av ekonomiska värderingar hamnat i obalans med långsiktiga värderingar och mål.

En allmän uppfattning som verkar delas av en majoritet är att projektprocessen inte har ett tillräckligt stöd i verksamheten idag. Det medför att många upplever det som komplext att kunna arbeta strukturerat i projektform på företaget. Detta kan betraktas som inte bara ett hinder för arbets sättet idag utan även som en avgrund att överbrygga vad det gäller kunskapsdelning. Man tror sig kunna utnyttja tiden mer effektivt om det fanns mer klara rutiner över arbetet i projektform och således skulle mer tid för övriga aktiviteter friläggas. Vidare uppfattas att det existerar flertalet rutiner där de involverade inte klart kan överblicka nyttan med dessa. Här finns ett behov hos många att få dessa samordnade. Exempel på detta är rapporteringsrutinerna vid uppdrag vad gäller tid, debitering, övertid etc. Likadant finns troligen ett behov av en klar tidsrapportering för framtida projekt vad gäller integrationen av kunskapsdelning. Flertalet tror att "ensamvargfilosofin" har vuxit fram genom att många uppdrag endast tillsätter en person. Dock finns de som anser att filosofin med att arbeta självständigt är även bärkraftig fortsättningsvis. Nedan följer ett citat från en konsult som sympatiserar med det sistnämnda:

"Det finns varken rutiner som hämmar eller stöttar. Var och en är fri att spela ensam hjälte på prärien."

Vidare anser många också att den kostsamma kompetensutvecklingen mer behöver samordnas med personligt intresse och uppdragsorientering, dvs att kunskap riktas mer samt att kulturen om att dela med sig av sin kunskap behöver riktigt "sätta sig i väggarna". En stor dominerande bit i detta är själva kulturen att prioritera tid för dessa ändamål och att minska risken för att subjektivt bli lite mycket förtjust i sina egna idéer. Dessutom att individerna klart uppfattar att de blir belönade för deras insatser och stöd av detta samt att man även ser nyttan av det man tillför.

Man har länge diskuterat på vilket sätt man kan systematisera rapportering, debitering, uppföljning etc inom organisationen. Diskussionen som länge legat endast på ett

planeringsstadium samt analys närmar sig nu alltmer en realisering och implementation. Under början av 1999 beräknar man kunna ta ett nytt ekonomisystem i drift. Det generella syftet med systemet är att initiera en rapportering vad gäller debitering från de olika konsulterna. Detta också kopplat till de olika aktiviteter som berörs av debiteringen och således kunna utröna nyttan med de olika aktiviteterna. Tanken är att konsulterna ska fylla i uppgifter som sedan blir underlag för en korrekt och överblickbar fakturering samt dessutom offerering. Förmodligen ligger den största svårigheten med införandet av detta system i processen att erhålla medhåll från konsulterna att sympatisera med att fylla i denna information. Det är inte helt orimligt att anta ett visst motstånd mot detta då somliga kan uppfatta en viss formell kartläggning av de aktiviteter man är verksam inom. Sedan att dessa uppgifter blottas och läggs inför andras bedömning gör att det i vissa avseenden uppfattas som något relativt integritetshotande.

7 Analys och slutsatser

7.1 Inledning

Praktikfallets omfång har begränsats dels av den tid som ges för detta arbete samt av de intervjuer och den enkätundersökning som gjorts. En mer djupgående undersökning av företag X och skapandet av en klarare bild torde kräva mer empiriskt material och tid i form av personliga intervjuer etc.

I föregående avsnitt redovisade vi vår fallstudie. Syftet med denna var att skapa ett underlag för analysen och således försöka ge läsaren en bild av hur kunskapsdelningen, kulturen, attityder och värderingar samt organisationen ser ut på företag X. I denna analysdel försöker vi sammanfatta problembilden och sätta empirin i förhållande till teorin. Problemen sammanfattas och en ökad förståelse för empirin skall uppnås med hjälp av teorin. Utifrån detta dras slutligen våra slutsatser.

7.2 Intern miljö

Organisationens interna miljö kan härledas långt bak i det organisatoriska arvet. Med detta arv syftar vi på den filosofi och värderingar i vilka företaget startades upp. Dessa filosofier och värderingar präglades tills stor grad av att skapa ett företag där stor frihet under ansvar skulle råda. Denna frihet grundade sig på förtroende mellan arbetsområdena och människorna i organisationen. Detta tog sig i praktiskt uttryck i form av en decentraliserad organisationsstruktur och hög grad av entreprenörsanda. Detta har tills stor del levt kvar och präglat dagens interna miljö. Vi menar att denna prägel satt spår i de anställdas sätt att arbeta och vara i organisationen, förvärvande av nya projekt, affärsidé, mål och visioner, lärandet, ansvarsfördelningen, regler och normer, intern kommunikation, styrning och ledning etc.

Organisationens medlemmar präglas mycket av en stark individualism. Denna individualism har gett upphov till ett prestigetänkande i organisationen vilket kan ses som en barriär i kunskapsutbytet. Vidare har detta lett till att man framhäver individualistiska framgångar och i för liten utsträckning uppmuntrar arbete i team. I anslutning till detta

har det varit svårt att etablera formaliserade former av kommunikation. Kontentan av detta kan sammanfattas med att det förekommer svårigheter med att likrikta de anställdas beteenden. Vi anser att orsaken bakom detta torde hänga samman med att man inte ser nyttan med ett väl kommunicerande nätverk och lärandeprocesser.

7.3 Ledning och styrning

Vi anser att ledningen inom organisationen uppfattas som diffus och otydlig. Orsaken till att ledningen inte spelat en central roll bygger på dels den filosofi man efterlevt sedan företagets begynnelse men också det faktum att de ansvariga inom ledningen varit aktiva som konsulter parallellt med ledningsuppdraget. Detta har haft stor influens vad gäller ledningens syn på verksamheten. För att konkretisera detta har ledningen omedvetet anammat den självständighet som råder och befast denna ytterligare. Vidare anser vi också att då ledningens yrkesroller är delade kan detta troligen vara en orsak till att de anställda har svårt att konkret bli varse om dess utformning i praktiken med ett otydligt ledarskap som följd.

I relation till 'knowledge management' tänkandet, förknippar vi ovanstående problematik med avsaknaden av gemensamma visioner och mål i organisationen. Anledningen är att man inte lyckats rota och befästa dessa i organisationens medlemmar, den enskilde individen. Vidare har ledningen inte uttryckligen fört ut hur man på generell nivå bör förhålla sig till lärande. Bristen på generella riktlinjer kring det organisatoriska lärandet har inneburit att det kollegiala-, kund- samt partnerrelaterade lärandet kommit i skymundan. Detta grundar sig i en generell avsaknad av nyttjandet av naturliga former för samverkan.

7.4 Identifiering och distribution av kunskap

Man har idag inte identifierat den kompetens som finns representerad i organisationen vilket kan relateras till "knowledge mapping". Under fallstudien har vi fått kännedom om att det saknas någon typ av kompetensschemata i företaget. Det finns därför problem då svar eftersöks inom ett specifikt kompetensområde. Vidare är det svårt att veta vilka specialkunskaper som finns inom de olika gebiten. Dessutom försvårar det organisationens framtagande och planering av strategier för kunskapsutbyte. Vi vill dock

påpeka att de anställda är medlemmar av informella grupper där man rådfrågar varandra. Detta betyder att man har viss kännedom om vem man ska söka sig till då problem stundar eller svar eftersöks.

När det gäller distribution av kunskap och information finns det som tidigare nämnt ett visst utbyte i informella grupperingar, dock ej under några formaliserade former. Det informella utbytet är viktigt men det stannar inom grupperna och sprids inte i organisationen dvs på ett generellt plan. Vidare har vi identifierat att det finns en stor kreativitet inom organisationen och stor produktion av nya idéer. Dock saknar man förmågan att ta tillvara alla dessa idéer. Detta kan härledas till problematiken att många är ”sändare” men få är ”mottagare”. Det finns människor inom organisationen som tagit initiativ till att initiera tillvaratagandet av ovan nämnda idéer och således ta kontroll över problematiken. Dock tycks det inte räcka att nyckelpersoner tar dessa initiativ då det saknas ett övergripande genomslag av detta i organisationen.

Idag tas de flesta initiativen till dokumentation, uppföljning av projekt, feedback etc av de klienter som regelbundet återkommer som kunder till företaget. Då dessa utformas enligt kundernas krav är variationsrikedomen stor vilket försvårar samordningen vad gäller standarder och upplägg. Dessutom saknas överordnade krav från ledningen på dokumentation vilken kan ha ett framtida värde för organisationen, det s k strukturella kapitalet. För att summera detta avsnitt finns här en problematik vilken medför att man många gånger vid nya projekt får ”uppfinna hjulet” igen.

Det har vid olika tillfällen tagits initiativ till att utnyttja företagets IT såsom intranet etc för att skapa informationskanaler och således öppna interaktionen mellan medarbetarna. Dessa har dock misslyckats p g a att man initialt implementerat system som syftat till att tillfredsställa behov som man inte fullt ut skaffat sig helhetssyn av. Vi anser att IT kan vara en möjliggörare och fungera som stöd för organisationens kunskapsdelning, dock anser vi att den IT som idag finns på företag X inte används för att stödja ett ’knowledge management’ tänkande.

7.5 Slutsatser

Utifrån vår analys har vi kommit fram till följande slutsats; Trots en mycket hög grad av kompetens i företag X har man inte någon fungerande 'knowledge management' för att hantera sin kunskap. Tillämpandet av 'knowledge management' tänkandet hämmas av ett antal kritiska aspekter vilka kan ses som olikheter i jämförelse med teorin. Dessa är följande:

1. En **intern miljö** vilken hämmas av organisationens **individualism** och bristande **"teamwork"**.
2. Ett **otydligt ledarskapet** har underminerat en **medvetenhet kring lärande** och skapandet av en **effektiv kunskapsdelning**.
3. En **otillräcklig bild** över vilken **kompetens och kunskap** som finns **representerad** i organisationen.

8 Slutdiskussion

8.1 Inledning

I föregående avsnitt presenterade vi våra slutsatser. Under det avsnittet spaltades ett antal punkter upp vilka vi anser vara mest betydelsefulla för en förändring i företag X., i dess strävan mot ett tillämpande av 'knowledge management'. Detta för att öka organisationens intellektuella- och strukturella kapital. I detta avsnitt diskuterar vi och resonerar kring rekommendationer vad gäller möjliga angreppssätt för företag X i dess tillämpning av 'knowledge management'. Vi kommer vidare under detta avsnitt ge förslag till framtida undersökningar och forskningar.

8.2 Rekommendationer

Vi har nämnt i denna uppsats att 'knowledge management' kräver sin ledning som alla andra styrningsfilosofier. Vi menar att det mest centrala och övergripande för ledningen att äntra i dessa sammanhang är att skapa en klar övertygelse om vart man vill komma med organisationen. I samband med detta krävs en klar motivation varför det önskade tillståndet är åtråvärt. Vi menar att man kan angripa detta praktiskt genom att ledningen skapar en dialog med utvalda nyckelpersoner. Moment i denna diskussion bör konkret avhandla vad man ska uppnå och varför detta direkt kopplas till företagets framtid och relation med kunderna. Diskussionen bör bli en mynna ut i en gemensam verklighetsuppfattning och verksamhetsspråk om vad egentligen kunskap innebär samt vilken kunskap som har ett strategiskt värde för organisationen. Vi tror också att det är viktigt att man förklarar i vilken omfattning av tid som dessa åtaganden kräver. Dessutom är det betydelsefullt att förankra kontinuitet och långsiktighet för att dessa projekt ska vara framgångsrika. Nyckelpersonernas roll i detta är att föra ut de överenskomna värderingarna till de anställda. Meningen är att genom nyckelpersonernas engagemang rycka med hela organisationen. Vi menar att då man gör framsteg med att rota den ovan nämnda övertygelsen bland organisationens samtliga medlemmar föder en samverkande atmosfär.

Det är viktigt att ledningen mobiliserar den befintliga kunskapen inom företaget genom att ge de anställda inblick i vilken kunskapsmassa som man i nuläget besitter. Det bakomliggande syftet med detta är att organisationen ska få kännedom om vad man egentligen vet och kan. Man måste se kunskap som ett konkurrensmedel och grund för framgång. Detta med återkoppling till att skapa kundvärde. Det är viktigt att påpeka att dessa åtgärder gemensamt kan härledas till krav från extern omgivning i form av kunder och konkurrenter. Vi menar att då företaget får ökad insyn i den befintliga kunskapen utvecklas möjligheten att göra denna synlig och således blir den mer lätthanterlig. Vidare förenklas uppgiften att utveckla strategier, nya tankar kring vad man ska nyttja sin kunskap till etc. Ökad vetskap om den egna kompetensen torde ge en klarare bild av skillnaden mellan organisationens kompetens och den som efterfrågas på marknaden.

En viktig fråga man bör ställa sig när man väl identifierat vilken kompetens organisationen har, är hur denna erhållits och kan härledas. Genom att härleda kompetensen ökas möjligheten att konkret utveckla den anställdes perspektiv på sin roll i organisationen som helhet. Vi tror att man med detta som grund lättare kan etablera motivation hos den anställda då insikt erhållits vilken tillgång man är för organisationen. Genom att härleda hur och var kompetenser genereras fås en uppfattning om vad som anses vara värdeskapande och således få en grund för vilken kunskap som skall spridas.

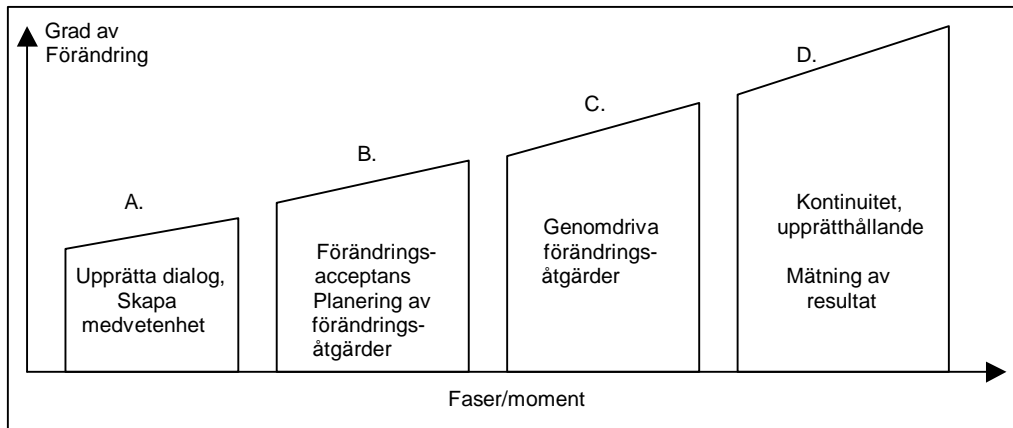
Det är av stor vikt att de anställda inom organisationen värnar om företagets relation gentemot kunderna. Värdeskapande kunskap kan skapas genom de anställdas förmåga att samspela med kunden. Ett lärande tillsammans med kunden kan ses som en avgörande faktor för att skapa kundvärde. Detta kundsamspel är beroende av hur väl företaget och dess medarbetare kan utveckla relations- och samverkans kvalitet i samspel med kunderna. Därför anser vi att det är viktigt att dessa relationer byggs på förtroende och att man involverar kunderna i uppdragen och då i hela affärsförloppet. Det är sedan viktigt att detta integreras i det interna lärandet och att det framför allt bygger på kollegial samverkan. Alltså gemensam reflektion kring projekterfarenheter. Detta kollegiala lärande beskriver hur effektivt medarbetare samverkar i produktionen och den del av arbetet som utförs på hemmaplan där kunden inte deltar. Detta kan röra sig om

samverkan i olika riktningar; i arbetsgruppen, projektgruppen samt nätverk av partners. Denna samverkan syftar till att fördela risken för den befintliga kunskapen, nya erfarenheter, skapa nya lösningar och idéer samt för mentalt stöd. Om det nu inte finns tillräckligt med utrymme för reflektion är det då av stor vikt att man dokumenterar sina erfarenheter så långt det är möjligt. Denna dokumentation gynnar också i detta fall de konsulter som sällan har möjlighet att närvara på kontoret. I detta avseende kan ett väl uppbyggt IT-stöd möjliggöra, bidra till den mobila konsultens deltagande i diskussioner, forum, domäner etc.

För att en dokumentation som diskuteras ovan ska få genomslag i praktiken och inte stanna på planeringsstadiet ställs det krav på att de anställda tydligt ska kunna urskilja nyttan med dokumentationen. Det är då viktigt att det som dokumenteras görs synligt så de anställda inte ser den tid som ägnas åt dokumentation som förlorad. Detta kan vidare understödjas av s k belöningsystem som syftar till att kompensera de som flitigt dokumenterar och gör kunskap respektive projekterfarenheter tillgängliga för kollegorna. De olika belöningarna sätts i relation till den omfattning som informationen innefattar samt att man genomför en viss utvärdering av denna.

Slutligen vill vi poängtera att i ledningens uppgifter innefattas att förse företagets anställda med system för snabb data- och informationsåtkomst med avseende på delning och spridning av kunskap. I anslutning till detta kan även kompetensschemata understödjas av t ex ett sökbart inventarium på företagets intranet. Vidare kan IT utnyttjas i form av databaser med dokumenterade projekterfarenheter. Kunskapsdomäner kan profileras via webbtjänster och tydligt presentera dess medlemmar, verksamhet samt tillhandahålla diskussionsforum etc vilka även kunder och externa parter kan engageras i. Vi vill emellertid ännu en gång poängtera att IT kan möjliggöra förändringar i företagets sätt att hantera kunskap. Dock bör inte experter på IT besluta om dess utformning. Det är en fråga om företagets inriktning och ledning.

Vi vill slutligen summera vår diskussion och spekulering kring rekommendationer med en illustrativ modell vilken mer konkret visar de olika faser/moment i 'knowledge management' som vi anser att företag X bör genomgå, se figur 17.



Figur 17: Organisationens faser/moment vid tillämpning av 'knowledge management'. Källa: Egen

- A. Det inledande stadiet som grundar sig på att initialt rota 'knowledge management' tänkandet. Här utgörs de viktiga aspekterna av konkreta mål, nyttan med dessa mål samt vilka förändringar som krävs. Här läggs tyngden på att engagera ledning och nyckelpersoner.
- B. Avsikten är här att rota de nya seder och beteenden som krävs för att organisationens medlemmar ska harmoniera med de förändringsåtgärder som blir aktuella. Vidare syftar detta stadie till att planera och utforma konkreta åtgärder för kunskapsdelning.
- C. Här implementerar man de åtgärder för kunskapsdelning som man tidigare beslutat om.
- D. Precis som en maskin behöver sitt underhåll, kräver 'knowledge management' att man kontinuerligt validerar och följer upp de åtgärder man valt att införa. Vidare är det viktigt att avsöka den externa omgivningen för revidering av sina mål med 'knowledge management'. Vi vill betona att man kan betrakta detta förlopp med samtliga stadier som en cyklisk loop och kontinuerlig process. I samband med den uppföljning man här bedriver är det viktigt att hitta olika sätt att försöka mäta den genererade kunskapsmassan. Det finns företag som gjort lovande försök att utföra dessa mätningar såsom företaget Skandia. Detta företag har valt att kvantifiera sin kunskap i ekonomiska termer. Man kan också uttrycka ökat värde i form av kortade ledtider i projekt, goodwill etc.

8.3 Förslag till vidare forskning

Vi har nämnt att den bakomliggande tanken med vår uppsats är att uppmärksamma och förhoppningsvis 'så ett frö' för fortsatta studier. Således kan föreliggande uppsats betraktas som ett underlag. Vi menar att ett angreppssätt till vidare forskning är att utgå från vår modell under föregående rekommendationsavsnitt. Detta på så vis genom att betrakta och undersöka de olika ingående stadierna separat. Således kan en undersökning vara att utreda huruvida 'knowledge management' kan skapa ett försprång gentemot aktuella konkurrenter. Vidare att utforma en klart definierad struktur över förändringsåtgärder samt hur dessa konkret kan understödjas av IT då dessa implementerats.

9 Källförteckning

9.1 Böcker

Alvesson, M. (1989), Ledning av Kunskapsföretag, Norstedts Juridikförlag, Kristianstad, Sverige

Birchall, D. & Lyons, L. (1995), Creating Tomorrow's Organisations, Pitman Publishing, USA

Boone, F. P. (1997), Managing intracorporate knowledge sharing, Eburon, Rotterdam, Nederländerna

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1989), Integrerad Organisationslära, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, President and Fellows of Harvard College, USA

Ferrell, O. C. & Lucas, Jr, G. H. & Luck, D. (1994), Strategic Marketing Management, South-Western Publishing Co, USA

Holme, I. M. & Solvang, B. K.(1991), Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Jacobsen, J. (1993), Intervju – Konsten att Lyssna och Fråga, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Jensen, M. (1995), Kvalitativa Metoder, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Lindmark, L. (1990), Kunskap Som Kritisk Resurs – En Artikel Samling Om Kunskapsföretag, Handelshögskolan i Umeå, Umeå Universitet, Sverige

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992), Utredningsmetodik för Samhällsvetare och Ekonomer, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Macintosh, N. B. (1985), The social software of accounting and information systems, John Wiley & Sons, USA

Magoulas, T. & Pessi, K. (1998), Strategisk IT-Management, Västra Frölunda, Sverige

Morgan, G. (1986), Images Of Organizations, Sage Publications, Bristol, Storbritannien

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford university Press, Storbritannien

- Neumann, S. (1994), Strategic Information Systems: Competition Through Information Technologies, Macmillan College Publishing Company, New York, USA
- Rosengren, K. E. & Rosengren, P. (1992), Sociologisk Metodik, Almqvist&Wiksell, Falköping, Sverige
- Senge, P. M. (1990), Den Femte Disciplinen, Nerenius&Santérus Förlag, Lund, Sverige
- Stacey, R. (1993), Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics, Kogan Pace, St Ives plc, Storbritanien
- Stewart, T. A. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth Of Organisations, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, USA
- Sveiby, K. E. & Risling, A. (1986), Kunskapsföretaget: Seklets Viktigaste Ledarutmaning?, Liber Ekonomi/Almqvist&Wiksell Förlag, Kristianstad, Sverige
- Thomson, J. D. (1967), Organisations in Action, McGraw-Hill
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. (1991), Att Utreda, Forska och Rapportera, Liber-Hermods, Sverige
- Zackman, J. A. (1978). The Information Systems Management System: A framework for planning, Data Base, Winter.

9.2 Internet-Publikationer

- Davenport, T. H. (1998), Secrets of Successful Knowledge Management, [Http://webcom.com/quantera/secrets.html](http://webcom.com/quantera/secrets.html) (acc. 1998-09-30)
- Malhotra, Y. (1996), Organizational Learning and Learning organizations: An overview, [Http://www.brint.com/papers/orglrng.htm](http://www.brint.com/papers/orglrng.htm) (acc. 1998-09-28)
- Malhotra, Y. (1998a), Knowledge Management for the World of Business, [Http://www.brint.com/km/whatis.htm](http://www.brint.com/km/whatis.htm) (acc. 1998-09-28)
- Malhotra, Y. (1998b), Knowledge Management, Knowledge Organisations & Knowledge Workers: A View From the Frontlines, January 1998, [Http://www.Brint.com/interview/maeil.htm](http://www.Brint.com/interview/maeil.htm) (acc. 1998-09-28)
- Manville, B & Foote, N. (1996), Harvest Your Workers Knowledge, July 1996, [Http://www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07know1.html](http://www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07know1.html) (acc 1999-01-17)
- Murray, A. J. (1991), What is Knowledge Management, Mars 1996, [Http://www.3-cities.com/home/bonewman/public_html/what_is.htm](http://www.3-cities.com/home/bonewman/public_html/what_is.htm) (acc. 1998-12-01)

Newman, B. (1991), What is Knowledge Management, Mars 1996, [Http://www.3-cities.com/home/bonewman/public_html/what_is.htm](http://www.3-cities.com/home/bonewman/public_html/what_is.htm) (acc. 1998-12-01)

Ruggles, R. (1997), Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better, April 1997, [Http://www.businessinnovation.ey.com/nho/hmtl/toolsrr.html](http://www.businessinnovation.ey.com/nho/hmtl/toolsrr.html) (acc. 1998-11-09)

Sveiby, K. E. (1994), Tacit Knowledge, [Http://www.sveiby.com.au/polanyi.html](http://www.sveiby.com.au/polanyi.html), (acc. 1998-06-10)

Wiig, K. M. (1996), What is Knowledge Management, Mars 1996, [Http://www.3-cities.com/home/bonewman/public_html/what_is.htm](http://www.3-cities.com/home/bonewman/public_html/what_is.htm) (acc. 1998-12-01)

9.3 Artiklar

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation, Organisation Science Vol 5: nr1, Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo, Japan

9.4 Uppsatser

Blomqvist, P. & Niward, H. (1997), Knowledge Management Practices – För Bemanning i Kunskapsföretag, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg, Sverige

10 Bilaga 1 – Knowledge Management verktyg

Nedanstående tekniker är hämtade från Blomqvist&Niwards⁹³. Indelningen är gjord efter vilken 'Knowledge Management' aktivitet som de primärt stödjer.

Avsökning och inhämtning av information

Tekniker för att göra information sökbar i informationssystem:

- **Dokumentdatabaser** – Databas över dokument där sökning kan ske på fritext i alla dokument.
- **Sökmotorer** – Sökvertyg för att söka i databas, med eller utan artificiell intelligens.
- **Hypertextsystem** – Hypertextdokument innehåller hypertextlänkar till andra dokument med vars hjälp en användare snabbt nå mer information om relaterade ämnen (Internet World Wide Web)
- **Nyckelord** – Dokument och information tilldelas nyckelord som beskriver deras innehåll och sammanhang.
- **Indexering** – Information ges parent-child relation. Information kan också ges referenser.
- **Concept mapping** – En visuell sammanfattning av tillgänglig information kring ett ämnesområde. Kallas ofta på www för roadmap, har ofta trädliknande utseende.
- **Intelligenta agenter** – Avsökning av information görs av små program, så kallade intelligenta agenter, vilka själva aktivt söker av information med hjälp av inprogrammerad logik, exempelvis att leta efter en viss typ av ord.
- **Intelligenta filter** – Filter hämtar ut intressant information ur kontinuerliga dataflöden, istället för att aktivt hämta dem ur datakällor.
- **Semantic networks** – Nätverk av information byggs med semantiska länkar. Dessa är av typen länk från ”förkylning” till ”virus” med den semantiska länken ”orsakas av”.
- **Expertsystem** – Ett expertsystem har formaliserad kunskapsdatabas som är sammankopplad med en programvara som agerar som slutledningsmotor. Systemet

⁹³ Blomqvist & Niward (1997)

kan utifrån givna indata dra slutsatser eller bestämma vilka ytterligare indata som krävs.

- **Länklistor** – En länklista är en elektronisk referenslista med förteckning över informationskällor samt en elektronisk länk till informationskällan. Till skillnad från vanliga dokument i ett hypertextsystem innehåller en länklista ingen egen information, den är endast en informationskarta.
- **Elektronisk förfrågan** – Förfrågan om information via e-post eller gruppvara.

Tekniker för informationssökning utan informationssystem:

- **Referenslistor** – En förteckning över informationskällor, där källorna är angivna på sådant sätt att de kan nås för vidare information eller verifiering.
- **Telefonlistor och andra personallistor** – Genom att inkludera information om individernas kunskap utgör denna typ av listor kartor för informationssökning.
- **Informationsmäklare** - En informationsmäklare katalogiserar information och utgör informationssökning. Detta faller inom verktygsområdet informationsguider.
- **Förfrågan** – Förfrågan om information via icke datorbaserad informationskanal.

Information- och kunskapsgenerering

Tekniska verktygstekniker för produktion:

- **Datorbaserad programvara för informationsbehandling** – Inkluderar gängse kontors-programvara såsom ordbehandling, bildbehandling etc.
- **Produktionsverktyg för övriga informationskanaler** – Inkluderar inspelningsutrustning för audio och video, telefoner etc.
- **Dokumentscanning** – Pappersdokument läses in med bildläsare.
- **Gruppredigering (nätverksbaserad)** – Genomförs exempelvis med en lista eller ett par papper som är tillgängliga för alla.
- **Gruppredigering (gruppvara)** – Gruppvara erbjuder möjlighet till delad redigering av dokument i databaser, vilket inkluderar versionshantering och hantering av samtida uppdateringar från flera användare.

- **Syntesverktyg** – Programvaror som skapar en syntes av indata utifrån givna regler för kunskapsproduktion. Exempel är ett sökverktyg som inte returnerar statiska dokument utan istället bygger ett helt nytt dokument av informationsbitar som funnits.

Tekniska verktygstekniker för beskärning:

- **Användning av standardiserade formulär och/eller terminologi.**
- **Beskärning av information i dokument av författare.**
- **Beskärning av information av granskare.**
- **Uttalade kriterier för att lägga fram kunskap.**

Produktion som aktivitet kan också organiseras på olika sätt. Det finns generella roller, initierande/ansvarig, producerande och granskande. Olika sätt att skapa dessa roller beskrivs nedan:

Vem som initierar ett kunskapsbehov eller framtagning av kunskap, inkluderande kunskapsansvar:

- **Kunskapsområdesägare/Kunskapssponsorer** – Ansvariga för ett kunskapsområde. Dessa sätter strategier för hur ett kunskapsområde i slutändan skall skapa värde för kunden.
- **Kunskapsintegratörer** – Används tillsammans med kunskapssponsorer. En kunskapsintegratör bestämmer innehåll i ett kunskapselement, exempelvis ett dokument.
- **CKO** – Betecknar 'Chief Knowledge Officer', en chef för Knowledge Management som sitter i företagsledningen.
- **Kunskapscentran** – Affärsenheter i organisationen sätts som ansvariga för utvecklingen av ett visst kunskapsområde.
- **Uttalade kriterier för att lägga fram kunskap** – Användandet av kriterier bestämmer vilken kunskap som skall tas fram. Kunskapsansvar ligger då direkt på kunskapsproducenten.

Rollen att producera kunskap kan skapas på följande sätt:

- **Användning av experter på teknisk kommunikation** - Deras arbetsuppgifter inkluderar att intervjua, organisera och finna samband mellan information, generalisera informationsinnehåll, analysera målgruppens behov, strukturera informationen och bestämma ett gemensamt språkbruk.
- **Kunskapsredaktörer** – Personal eller del av tjänst särskilt avsatt för att bearbeta information.
- **Kunskapsbidragande medarbetare**

Granskningsrollen:

- **Kunskapsgranskare** – Särskilt tillsatt tjänst för kunskapsgranskning. Kan vara densamma som initierare/ansvarig.
- **Kollegial granskning** – Granskning sker av medarbetare.

Distribution

Verktygstekniker för att distribuera kunskap beror till stor del på valt media och vald informationskanal. Några viktiga distributionstekniker är dock:

- **DMS för publicering** – 'Dokument Management Systems'. I denna variant publiceras statiska dokument vilka görs tillgängliga i systemet via någon form av indexering eller sökning.
- **DMS ad hoc** – Dokument skapas och levereras vid behov i samma stund de efterfrågas.
- **Fysisk publicering** – Alla typer av publicering som ej sker via informationssystem.
- **Gruppvara** – Gruppvara är både en informationskanal och en distributionsteknik. Vid postande av dokument eller meddelande till ett diskussionsforum eller dokumentdatabas. I ett gruppvarusystem läggs meddelandet i den gemensamma databasen. Mottagare kan själva välja när de vill hämta dokumentet (pull).

- **Mailinglistor** – Denna distributionsteknik använder sig av informationskanalen e-post. Vid postande av meddelande till en mailinglista skickas hela meddelandet inklusive dokument till alla mottagare i mailinglistan (push).
- **Övrig elektronisk publicering** – Avser övrig distribution via informationssystem, exempelvis publicering på intranet eller lokalt datornät.

11 Bilaga 2 – Enkäten

Varför enkät?

Vi som initierat denna undersökning är två studerande på institutionen för informatik vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Enkäten är en del av det empiriska material som skall ligga till grund för vår magisteruppsats/examensarbete. Arbetet bedrivs i samarbete med ett par kontaktpersoner på företag X.

Hur sker hanteringen av denna enkät?

Inget utav enkätsvaren kommer behandlas individuellt eller med riktad granskning. Dessutom är samtliga svar anonyma och allt inkommet material behandlas konfidentiellt.

Tillvägagångssätt

Enkäten distribueras via epost i form av ett Word-dokument. Avsikten med att flera av svartalternativen är aningen snäva, är att uppmuntra ett ställningstagande i frågorna. Det finns i huvudsak två typer av frågor. Den ena med svarsalternativ och den andra med öppen svarsmöjlighet. Svaren för de öppna frågorna ifylls direkt efter frågan i Word-dokumentet. Frågor med alternativ besvaras med en bokstav (t ex a,b,c osv) på respektive alternativ. Vad a,b,c etc motsvarar på respektive fråga finns specificerat. När enkäten är fullständigt besvarad skickas Word-dokumentet som bifogad fil med epost till a97nile@hobbe.informatik.gu.se. OBS! glöm ej att spara dina svar i dokumentet innan du skickar iväg det.

Bakgrundsfakta:

Kunskapsdomäner/Knowledge Communities:

En inringad grupp individer som ställs inför liknande problem/uppgifter i sitt arbete. Dessa kan utbyta erfarenheter, bästa metod för problemlösning för specifika uppgifter etc. Att det benämns domäner menas att det görs under lite mer organiserade former.

Konceptet "Knowledge Management":

Styrningsfilosofi som syftar till att inkapsla dold kompetens inom organisationen, uppmuntra utbyte av kunskap mellan kollegor samt skapa en strategi för att bilda ett sk organisationsminne. Med detta menas att ta tillvara kunskapsföretagens huvudresurs - spetskompetens. Detta med bl a hjälp av IT för att undgå kunskapsförluster (i detta avseende = resursförlust!) t ex när en anställd lämnar företaget eller om man kanske har behov av att titta på tidigare hantering av vissa problem/uppgifter. Eftersom filosofin/konceptet är oerhört omfattande är det svårt att beskriva i ett par få meningar, men de ovan nämnda aspekterna är ett par av de huvudinslag som ingår.

Enkät:*Indviden:***1. Kön, K/M:****2. Ålder:****3. Utbildning:****4. Yrkeserfarenhet**

- Tid som konsult:
- Anställningstid på Företag X:

5. Yrkesroll idag:*Uppdragen:***1. Vad arbetar du vanligtvis med (din huvudsakliga inriktning, ex teknik, SU, Mgmt etc)?****Svar:****2. Uppge dina vanligaste arbetsuppgifter.****Svar:****3. Vilken är din vanligaste arbetsform?**

- A) hos kund
- B) på kontoret
- C) projekt
- D) ihop med kollegor på Företag X
- E) annat (motivera ditt svar)
- F) kombination av ovanstående (motivera ditt svar)

Svar:*Kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte samt lärande:***1. Hur väl är du bekant med konceptet Knowledge Management (utan att jämföra din kunskap med andras) ?**

- A) va?
- B) lite
- C) ganska mycket
- D) insatt
- E) ”expert”

Svar:

2. Hur ställer du dig till ett system (IT) för att dokumentera erfarenheter/best practise?

- A) mycket positiv
- B) positiv
- C) negativ
- D) mycket negativ

Svar:

3. Hur mycket erfarenhet har du av liknande system (med föregående fråga som utgångspunkt) ?

- A) ingen/obefintlig
- B) lite
- C) ganska mycket
- D) insatt
- E) ”expert”

Svar:

4. Känner du till företag som idag har en sund tillämpning av tillvaratagandet av kunskap/erfarenheter? Om ja, ge exempel och kommentarer.

Svar:

5. Tycker du det låter intressant respektive meningsfullt att försöka organisera kunskapsdomäner s k ”Knowledge Communities” för att öka kunskapsutbytet medarbetare emellan? (motivera)

Svar:

Hur kunskapsutbytet fungerar idag:

1. Kunskapsutbytet kollegor emellan fungerar bra idag.

- A) enig
- B) delvis enig
- C) delvis oenig
- D) helt oenig

Svar:

2. Vilken form av kunskapsutbyte kommer du normalt i kontakt med idag (t ex kurser, seminarier, böcker, kollegor internt/externt, informella diskussionsgrupper), samt vilken form av kunskapsutbyte är att föredra om du fick välja?

Svar:

3. Du får idag stöd och erfarenhetsutbyte kring dina uppdrag.

- A) enig
- B) delvis enig
- C) delvis oenig
- D) helt oenig

Svar:

4. Dokumenterar du dina erfarenheter på något sätt idag?

Svar:

5. Det finns idag tid för dokumentering av kunskaper/erfarenheter (utifrån ditt eget perspektiv).

- A) enig
- B) delvis enig
- C) delvis oenig
- D) helt oenig

Svar:

Organisation:

1. Det finns en gemensam strävan mot samma mål och visioner inom företaget.

- A) enig
- B) delvis enig
- C) delvis oenig
- D) helt oenig

Svar:

2. Anser du att dina mål/visioner för dig i ditt arbete, stämmer överrens med (så som du uppfattar det) företagets mål/visioner? Motivera ditt svar.

Svar:

3. Anser du att det finns rutiner/processer inom organisationen idag som kan komma att hämma kunskapsdomäner i framtiden?

Svar:

4. Kan du ge exempel på styrkor resp svagheter i dagens organisationsform för dina arbetsuppgifter (motivera så långt som möjligt)?

Svar:

IT

1. Vilken typ av IT anser du lämpar sig bäst för ”sharing best practise” (t ex webforum, intranet mot databas etc)?

Svar:

Riskanalys –OBS! med avseende på kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte

1. Vilka styrkor resp svagheter ser du i Företag X idag?

Svar:

2. Vilka är enligt dig de viktigaste framgångsfaktorerna för att kompetensutveckling och kunskapsutbyte skall fungera på ett acceptabelt sätt (motivera de som du tror påverkar mest) ?

Svar:

Övrigt

1. Egna synpunkter på området?

Svar:

Tack för Er medverkan !

12 Bilaga 3 – Frågemall 1

Historia/bakgrund:

Med vilka medel har ni tagit er till där ni är idag? (Diskussion)
Karaktäriseras dagens organisationsform av dess historia?

Vision:

Finns det en väl etablerad vision i dagens organisation?
Anser du att ni strävar efter denna i ert dagliga arbete?
I vilken utsträckning är den rotad hos de anställda?
Är kunskapsdelning en del i er nuvarande vision?

Marknad/konkurrensförhållanden:

I vilket marknadssegment är ftgX idag verksamma?
Ur konkurrenssynpunkt, vad är det som drivit fram tankegångarna kring ”Knowledge Management” hos er?
Vilka fördelar vinner ftgX på en högre grad av kunskapsdelning?

Organisationsstruktur:

Vilken organisationsstruktur har ni idag?
Vilken struktur bör företag X ha för att nyttja sina resurser på bästa sätt?

Företagskultur/organisationsklimat:

Anser du att er företagskultur binder samman organisationens medlemmar?
Finns det en övergripande kultur vad gäller er förfarande, arbetssätt samt förändring?
Hur ser relationen ut mellan ledning och anställda?
Karaktäriseras er kultur av samverkan?
På vilket sätt vårdar och värnar ni er kultur?
Prioriteras kulturen? Är den viktig och i så fall i vilka avseenden?

Ledning/ledarskap:

Hur får man ut nya idéer till de anställda?
Hur svarar man från ledningens sida på omgivningens föränderlighet?
Vilka är ledningens funktioner i förhållande till ”KM” konceptet?
Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna för ledarskap i ett kunskapsföretag?

Personal:

Vilken typ av personalpolitik för ni?

Affärsstrategi.

Vilken är ert övergripande affärsstrategi och affärsidé?

13 Bilaga 4 – Frågemall 2

Djupintervju – frågor:

1. Hur tror du tid kan avsättas för dokumentation, var kan tid tas?
2. Vad anser du om dagens interaktionsverktyg, i vilken form av kunskapsutbyte anser du ha delgivit dig mest?
3. Vilka är orsakerna till att det IT-baserade kunskapsutbytet inte fungerar, varför är deltagarantalet så lågt? Hur skulle man kunna göra för att öka engagemanget?
4. Hur mycket feedback ges till kund/mottages från kund?
5. Stationära resp. Mobila konsulter, hur kan ett system för kunskapsspridning skapas utifrån detta perspektiv?
6. Tycker du det behövs mer kunskapsutbyte kollegor emellan och var ska i så fall initiativet komma ifrån?
7. Hur vanligt är det att det bildas subgrupper inom projekt och finns i så fall en grupp kollegor som du ofta håller dig till?
8. Anser du dig vara väl bekant med vilka dina kompetensområden är och var dessa har sin placering i organisationen?
9. Vilken lärandeform anser du dig få ut mest av, alltså vilken lärandeform passar dig bäst?
10. Vilken organisationsform anser du att företaget har idag med avseende på ansvarsfördelning och styrning? Följdfråga: I vilken grad upplever du att ledningen har inflytande på verksamheten?
11. Tror du att kunskapsprocessen måste initieras från ledningen för att den ska bära, få genomslagskraft samt etableras på lång sikt?
12. Vilka enligt dig är de gemensamma visionerna/målen på företaget?
13. Hur tror du att kunskapsdomäner kan skapas och hur?
14. Hur mkt tid lägger du på personligt mästerskap samt hur tror du detta kan delges till kollegor?
15. Vilken nivå av ansvar har du i dina uppdrag?

16. Vad tror du att företaget har att vinna på ett väl utvecklat kunskapsutbyte?
17. När tidsmässigt, är det viktigast att dokumentera nyinhämtad kunskap (samt projektinfo)?
18. Vad skall isf enligt dig dokumenteras (med koppling till föregående fråga), vad kan i detta avseende betraktas som värdefull kunskap?