



Knowledge Management

En studie av faktorer för implementering av IT-stödd
Knowledge Management i en organisation

Institutionen för Informatik

Magisteruppsats 20 p

Författare:

Dragan Nestic

Magnus Eliasson

Handledare: Urban Nuldén

Examinator: Thanos Magoulas

Abstrakt

I denna uppsats undersöker vi vilka faktorer som påverkar en organisation när det gäller dess kunskapshantering (Knowledge Management). De frågor vi har ställt är:

- *Vilka faktorer påverkar en organisation när de skall hantera sin kunskapsutveckling?*
- *På vilket sätt påverkar dessa faktorer kunskapsutvecklingen?*
- *Kan modern informationsteknologi hjälpa kunskapsutvecklingen i det studerade företaget?*

De verktyg som används vid arbetet är framförallt intervjuer, observationer och analys av sekundär data.

De slutsatser vi har tagit av det material vi har haft tillgång till är att *storlek, tid, resurser* och *motivation* är kritiska faktorer för en organisations kunskapsutveckling.

INLEDNING	7
1.1 SYFTE	8
1.2 FRÅGESTÄLLNING	8
1.3 AVGRÄNSNING	8
1.4 DISPOSITION	8
2 METOD	10
2.1 VAL AV FORSKNINGSMETOD	10
2.1.1 <i>Fenomenologi</i>	10
2.2 METODOLOGISKA VERKTYG	11
2.3 DE KVALITATIVA VERKTYGEN	12
2.3.1 <i>Observationer</i>	12
2.3.2 <i>Intervjumetodik</i>	12
2.3.3 <i>Sekundära data</i>	14
2.4 KÄLLKRITIK	14
2.5 VÅRT VAL AV VERKTYG	16
3 KUNSKAP	17
3.1 FILOSOFISKT BAKGRUND	18
3.1.1 <i>Ontologi</i>	18
3.1.2 <i>Epistemologi</i>	20
3.2 KUNSKAPSKULTURER	22
3.2.1 <i>Japansk taxonomi</i>	23
3.2.2 <i>Skandinavisk taxonomi</i>	31
3.2.3 <i>Amerikansk taxonomi</i>	33
3.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT	40
3.4 VÅR UPPFATTNING OM KNOWLEDGE MANAGEMENT	45
4 ORION – EN FALLSTUDIE	49
4.1.1 <i>Historia och bakgrund</i>	49
4.1.2 <i>Informationsteknologi – idag</i>	54
4.2 ORION OCH KNOWLEDGE MANAGEMENT	56
5 ANALYS	57
5.1 TEORI VERSUS PRAKTIK	57
5.2 JÄMFÖRELSE MED JAPANSK TAXONOMI	58
5.3 EN JÄMFÖRELSE MED SKANDINAVISK TAXIONOMI	59
5.4 JÄMFÖRELSE MED AMERIKANSK TAXIONOMI	60
6 DISKUSSION OCH SLUTSATS	64

6.1	KUNSKAP INOM ORION	64
6.1.1	<i>Organisation</i>	64
6.1.2	<i>Finanser och Tid</i>	65
6.2	ETT TEKNISKT KONCEPT	66
6.3	ETT KNOWLEDGE MANAGEMENT KONCEPT	68
6.4	SLUTSATS	70
6.5	VAD VI LÄRT OSS	71
6.6	KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELLEN	72
6.7	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	74
7	KÄLLFÖRTECKNING	76
7.1	BÖCKER	76
7.2	ARTIKLAR	77
7.3	INTERVJUER	78

Inledning

Vad är kunskap? Kunskap är någonting som alltid existerat inom organisationer. Men kunskap är inte inbyggd i organisationen. Det är en integrerad del av alla individers erfarenhet. Detta har dock aldrig kommit i fokus förrän nu, de senaste tre till fem åren. Om vi skulle titta på vad som präglat managementutvecklingen de senaste åren, har det varit allt ifrån kvalitetsutvärderingar till rationaliseringsåtgärder. Inte för att dessa olika managementmetoder är sämre än sina konkurrerande metoder, det är bara det att de har fokuserat på andra moment än det som vi finner mycket viktigare – nämligen kunskap inom organisationen.

Skulle vi betrakta organisationen utifrån ett black-box perspektiv skulle vi se att input kommer in i organisationen och någonting kommer ut (output). Det som har kännetecknat management-utvecklingen de senaste åren är att själva fokus har förflyttats från de olika leden mer och mer mot centrum, det vi vill benämna själva roten till den utväxt som en organisation symboliserar. I många år har vi brytt oss om grenar såväl som blad. Att växten är frisk och att den får den näring den behöver. Men vi har inte tittat under jorden. Och det är just det vi skall eller borde göra - gå tillbaka till rötterna. En växt kan se alldeles frisk ut på ytan men om dess rotsystem ruttnar kommer växten att dö. Samma sak gäller en organisations kunskap inom företaget. Om organisationen inte får näring - symboliserat av kunskap och om man inte vet *hur* man sköter denna kunskap kommer organisationen att dö.

Detta arbete skall ta upp vilka faktorer påverkar kunskapshanteringen i en organisation.

1.1 Syfte

Målet med vår uppsats är att ge läsaren djupare förståelse för konceptet Knowledge Management. Fungerar det i praktiken eller är det bara ett "buzz word" som konsulter använder sig av? Vi vill även utröna om Knowledge Management går att kombinera med modern IT.

1.2 Frågeställning

För att nå vårt syfte har vi formulerat ett antal frågor vi vill ha svar på. Dessa är:

- *Vilka faktorer påverkar en organisation när de skall hantera sin kunskapsutveckling?*
- *På vilket sätt påverkar dessa faktorer kunskapsutvecklingen?*
- *Kan modern informationsteknologi hjälpa kunskapsutvecklingen i det studerade företaget?*

1.3 Avgränsning

Vi har inte ambitionen att ge svar på alla frågor som finns om Knowledge Management. Inte heller kommer vi att presentera skräddarsydda lösningar till specifika problem. Vi har valt att inte fokusera arbetet på kompetens, ett ord som är mycket populärt i dagens affärsvärld, utan arbetet baseras på kunskap och dess hantering. Valet av organisation är en faktor som har begränsats av tillgång. Vidare kommer vi att medvetet begränsa arbetet genom att inte belysa de anställdas sociala bakgrunder och historia. Hur intressant detta än är så räcker tiden inte till.

1.4 Disposition

Kapitel 2 innehåller metoddelen av uppsatsen. Där beskrivs vilka kvalitativa verktyg som vi använder. Vidare beskrivs hur vi använder etablerade teorier.

Kapitel 3 handlar om kunskap. Kapitel 3 tar upp den teoretiska bakgrunden om kunskap. Tre olika taxonomier redovisas samt vår egen uppfattning om begreppet Knowledge Management.

Kapitel 4 innehåller den fallstudie vi bedrivit. Den beskriver förhållanden i en liten organisation och deras tolkning av kunskapshantering. Jämförelse görs mellan en teknisk och en personorienterad Knowledge Management struktur.

Kapitel 5. Här redovisar vi vår analys och jämför etablerade taxonomier med situationen på organisationen.

Kapitel 6. Här diskuterar vi situationen på företaget och redovisar idéer till för att lösa de svårigheter som uppkommit. Denna del innehåller även vår slutsats där vi reflekterar över våra nyfunna kunskaper och erfarenheter.

Kapitel 7. Källförteckning.

2 Metod

I detta kapitel tar vi upp de metoder vi kommer att använda. Det finns tre viktiga skäl till varför en teori bör finnas innan man ger sig ut i verkligheten.

Det första skälet är att det kan hjälpa en att klargöra själva forskningens design. Med design menas i detta fall mer än bara den metod som används till att samla in och tolka data. Istället handlar det om hela den övergripande process som används för att genomföra forskningen: vilka sorts bevis hämtas in, varifrån kommer dessa bevis och hur tolkas de i relation till den forskningsfråga som ställs.

Det andra skälet är att en metodologisk bakgrund kan hjälpa forskaren att känna igen vilken metod som kommer att fungera i praktiken. Dessutom kan han eller hon även utesluta metoder som inte är passande.

Det tredje skälet är att en metodologisk bakgrund även kan hjälpa forskaren att identifiera samt skapa en grogrund, som kan generera nya metoder. Detta i sin tur hjälper forskaren att anpassa forskningsmetoden motsvarande till de begränsningar i ämnet som studeras.

2.1 Val av forskningsmetod

Vi har valt att inte använda den forskningsmetodologi som i litteraturen benämns som "positivismen" (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) eftersom denna inte är relevant i detta arbete. Den forskningsmetodologi vi bygger vår uppsats på är fenomenologi. Nedan följer en noggrannare beskrivning av dess verktyg och metoder.

2.1.1 Fenomenologi

Fenomenologi är en filosofi som menar att världen är en social konstruktion, snarare än en mekanisk, som får sin mening först när människor ingår i den. Dess syfte är att försöka förstå och förklara varför människor har olika erfarenheter och upplevelser. Forskaren har sina egna idéer och tankar som influerar forskningen. Habermas (Habermas, 1970) skriver att varje form av kunskap är en självbevarelsedrift. Mänskligt intresse styr därför inte bara det sätt vi tänker på

utan även det sätt vi strukturerar vårt arbete. Habermas försöker med detta visa sambandet mellan kunskap och forskarens självintresse som annars döljs i ett positivistiskt angreppssätt. Det fenomenologiska paradigmet består av följande:

- *Världssyn* : världen är socialt konstruerad och subjektiv;
- *Involvering* : forskaren deltar i vad som studeras;
- *Drivkraft* : forskningen är driven av mänskligt intresse;
- *Mål* : förståelse är kunskap;
- *Kontext* : ser till helheten i varje situation;
- *Empiri* : skapa idéer genom induktion av data;
- *Analys* : användning av flera metoder för att etablera olika synvinklar;
- *Urval* : små urval undersöks på djupet eller under en lång period;
- *Introspektion* : det vill säga att se in i sig själv för att förstå andras beteende och empati.

Fördelarna med det fenomenologiska paradigmet är dess förmåga att överblicka förändringar inom en organisation över en lång tidsperiod. Ansatsen försöker även förklara vad människor vill i organisationen samt att den är flexibel. De kvalitativa metoder som till exempel djupintervjuer erbjuder känns mer naturliga för den anställde än en anonym enkät som läggs fram på skrivbordet.

Vilka är fallgroparna i detta filosofiska perspektiv? De kvalitativa metodernas svagheter är att man får massiva mängder information och det är lätt att missa någon viktig bit av någon anledning. En annan fara är om intervjuaren misstolkar intervjuobjektet eller misstolkar informationen i det insamlade materialet och således får ut ett felaktigt resultat.

2.2 Metodologiska verktyg

I det här kapitlet kommer vi att beskriva olika verktyg forskaren har till sin hjälp när det gäller forskningen. Det bör dock observeras att vi endast kommer att beskriva de instrument vi anser relevanta för vårt arbete och ingenting mer. Verktygen kan delas upp i två kategorier: en kvalitativ och en kvantitativ. En viktig aspekt är att de verktyg vi kommer att beskriva; intervjuer, observation samt insamlande av

data, är oberoende verktyg. Det vill säga de kan både appliceras inom den kvantitativa såväl som den kvalitativa paradigmen. Vi har dock valt att kategorisera verktygen inom den paradigm som *vi* anser att den hör hemma just i *detta* arbete.

2.3 De kvalitativa verktygen

I detta arbete så arbetar vi med primära data som har samlats in för detta arbete samt sekundära data, data som har samlats in av andra skäl av företaget. Insamling av primära data sker med hjälp av observationer och intervjuer. Insamling av sekundära data med hjälp av att vi agerar "detektiver".

2.3.1 Observationer

Detta verktyg har sin grund i den etnografiska vetenskapen där antropologer levde tillsammans med främmande stammar för att kunna förstå den kultur, de språk och det beteendemönster som utvecklades (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991). Eftersom organisationer kan betraktas som "stammar" är det inte förvånande att observation används som undersökningsverktyg inom modern managementforskningen.

Det finns en mängd metoder på hur en forskare bör förhålla sig till den organisation och de människor som skall observeras: forskaren som anställd, respektive forskaren som utomstående observatör? Forskaren som inblandad i organisationen eller som neutral observatör? Sist men inte minst finns det en situation där endast observation är att föredra.

Svagheten med observationer är att de kan vara svåra att tillämpa. Tillämpa i den mening att forskaren inte vet vilken roll han eller hon skall spela för att observationen inte skall uppfattas som negativ. Om det misstaget görs kommer forskaren att ses som en "spion" och någon som lägger näsan i blöt. Forskaren bör visa mognad och integritet, för att skapa en avspänd atmosfär.

2.3.2 Intervjumetodik

Intervjun (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) som verktyg inom den kvalitativa paradigmen är ett av de mest användbara och avslöjande verktyg som existerar. Oftast framställs djupintervjun som den bästa metoden att få fram information. Intervjun är komplex i sin utformning och används ibland bara för att den anses ha

en hög status av pålitlighet, vilket inte behöver stämma. Andra verktyg kanske är mer passande än intervjuer vid olika tillfällen.

Det är viktigt för intervjuaren att visa integritet för att kunna åtnjuta intervjuobjektets förtroende. Det är en fråga om skicklighet och öppenhet hos intervjuaren.

Förkortat kan man påstå att intervjuer, strukturerade eller ostrukturerade, är fördelaktiga när:

- Det är nödvändigt att förstå den sociala och professionella bakgrunden hos intervjuobjektet för att tolka svaren på ett korrekt sätt.
- Det är likväl viktigt att förstå intervjuobjektets "värld" för att kunna influera och förändra den "världen" (om intervjuaren skulle syssla med aktionsforskning).
- Det logiska steg för steg resonemanget är inte helt klart.
- Ämnet man frågar om är konfidentiellt eller kommersiellt känsligt.
- Intervjuobjektet är motvillig att dela med sig kunskap om ett ämne såvida inte samtalet äger rum öga mot öga.

Den intervjuetodik som vi har använt består av följande moment:

Samtal

Vi kommer att utforma "intervjuerna" mer som öppna samtal som kretsar runt vissa ämnen. Dessa ämnen är kunskap och informationsteknologi och dess betydelse för organisationen respektive individen. Vidare kommer vi att belysa frågan om hur de ser på informationsteknologi som ett verktyg för att sprida kunskap eller till och med utveckla den.

Sammanställning

I detta delmoment kommer vi anteckna en bild av vad vi uppfattar som de viktigaste dragen i samtalen med medarbetarna. Med detta menar vi åsikter som lyser fram som mest väsentliga och betydelsefulla.

Inom sammanställningsfasen finns det två moment som bör beaktas som mycket viktiga: dels att nedskrivandet av intrycken sker så fort som möjligt efter intervjun, helst direkt efter att intervjun tagit slut. Detta för att inte tappa bort viktiga detaljer

som finns kvar i sinnebild. Det andra viktiga momentet är att vi, forskarna, skriver ner våra intryck oberoende av varandra. Eftersom vi tror att om vi väljer att slå ihop våra anteckningar i ett gemensamt dokument kommer många viktiga detaljer att falla bort. Att använda sig av den metodik som vi har valt ger en större nyans och ett bredare spektrum i betraktelsen av vad som kommit fram vid intervjutillfället. Dessutom så är vi båda självständiga individer som uppfattar saker och ting på olika sätt. En sak eller en detalj som ter sig oväsentlig för en forskare behöver inte ha samma obetydelse för en annan. På detta sätt kan vi åskådliggöra skillnader och även likheter med våra kognitiva iakttagelser av dessa samtal.

Analys

I detta moment kommer vi att analysera sammanställningar av alla samtal som vi skall göra under dessa sessioner. Genom att analysera alla de uppgifter som vi får fram i intervjuerna försöker vi urskilja mönster och trender inom organisationen när det gäller Knowledge Management.

2.3.3 Sekundära data

De sekundära *data* som insamlats av företaget under åren kan ge en bakgrund av företaget. Vilka deras kunder är, vilka metoder som appliceras i verksamheten, internt som externt, hur organisationen utvecklas.

Sekundära data (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) kan finnas i såväl digital form; intranät och diverse databaser, eller i pappersform, pärmar och dokument.

Styrkan med dokumenterad data är att den lätt kan bli tillgänglig (observera att det skall skiljas ifrån ordet "lättillgänglig", som betyder att man enkelt kan tolka datan. Att data är tillgänglig behöver inte betyda att den är enkel att tolka). Vidare beskrivs sällan svårigheter, utöver de ekonomiska, som organisationen stött på. Den sociala aspekten kan inte tolkas i dokumenterad data.

2.4 Källkritik

Allt material vi kommer att samla på oss under dessa månader av intensiv forskning måste naturligtvis genomgå en kritisk analys. Det är viktigt att parametrar som trovärdighet, validitet, reliabilitet och generalisering är korrekta.

Trovärdighet

De problem som kan uppstå när det gäller trovärdigheten (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) har att göra med själva den metod eller metoder som vi har valt att arbeta med. Är exempelvis de personer vi valt att intervjua representativa för den forskning som genomförs? Är den litteratur eller de skrifter och böcker vi fått tillgång till passande för vår metod?

Validitet

Validitet (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) innebär att vi ställer oss frågan om vi har fått full tillgång eller insyn i den verksamhet som vi försöker beskriva. Det kan enkelt illustreras med frågan om vi verkligen mätt det som vi har utsagt oss att mäta. Validiteten ökas i en studie ju mer människor som kontaktas och samtalas med. Om kontakten endast sker med ett skikt i organisationen är validiteten av ett sämre slag. Lyckas man med konststycket att samtala med absoluta alla inom alla skikt och inom hela organisationen räknas det som god validitet.

Men det är inte hela sanningen. En viktig fråga får inte glömmas nämligen: är dessa människor representabla för organisationen? Dessutom är det sällan att en utomstående får en absolut tillgång till all information inom organisationen.

Reliabilitet

Om validitet kan tolkas som en kritisk granskning av de metoder som används vid ett forskningstillfälle, då kan reliabilitet (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) ses mer som ett försök att undvika slumpfaktorer i den undersökning som genomförs. Detta kan på ett lättare sätt beskrivas med en fråga: Kommer samma observationer att uppstå på andra ställen, vid andra undersökningar gjorda av andra forskare? Det vill säga: Är resultatet vi kommit fram till en slump eller är det något som kan fungera som grund för framtida forskning?

Generalisering

Ämne har en stark anknytning till reliabilitet. Den kritiska fråga som måste ställas är: Hur troligt är det att de teorier och resultat som genererats i en miljö kan uppstå i en annan miljö? Det vill säga: är det möjligt att göra en *generalisering* (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991) av de resultat man uppnått? Frågan är tämligen

svårbehandlad när det gäller forskning på en fenomenologisk grund. Detta eftersom det är svårt att jämföra två olika organisationer när det gäller ett vida ämne som kunskap.

2.5 Vårt val av verktyg

Vårt val av verktyg måste återknytas till den frågeställning vi har. De kvalitativa verktyg vi kommer att använda består av djupintervjuer och observationer. Eftersom vi tror att dessa kommer att ge oss klarare bild och en förståelse av de faktorer vilka påverkar kunskapsutvecklingen. Att samtala med de anställda och direkt ställa frågor om vilka faktorer de anser är nödvändiga ger snabbare resultat än att studera sekundär data, som vi också dock skall göra. Vi hoppas även kunna genomföra intervjuer med företagets kunder, för att på så sätt kunna förstå deras tankar och åsikter om företagets kunskapsutveckling.

Observationer kommer vi att genomföra genom att vara med på utvecklings- och kompetensmöten företaget kommer att hålla. Där kommer vi direkt få insyn i hur den explicita kunskapen sprids och hur denna bearbetas av medarbetarna. Via observationer och tester kommer vi även att se över organisationens informationsteknologi i syfte att ta reda på om detta verktyg hjälpt eller hindrat kunskapsutvecklingen.

3 Kunskap

Slår man upp ordet kunskap får man två olika betydelser. Den ena är att "kunna" med innebörden att ha förmåga, och den andra är att "känna" men innebörden "känna till", det vill säga att *veta*. Med kunna menas förmågan att göra något. Till exempel "jag kan cykla" eller "jag kan räkna". Det man betonar är en aktiv handling som bevisas när den utförs. Denna handling har en social sfär då en person till exempel kan cykla mer eller mindre bra eller räkna mer eller mindre bra. Att känna till innebär att "jag vet vad Stockholm ligger" eller "jag vet vad en cykel är". Denna sortens kunskap kallas för *vetande*. Det finns även en tredje aspekt på kunskap. Det är *Handlande*. Med detta menas en sorts kunskap som inte är baserat på absolut sanning. Exempel är religion, politik och ekonomi.

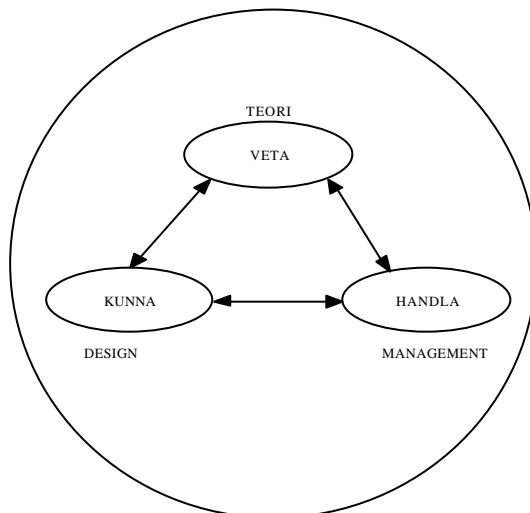


Fig 3.1: Skillnaden mellan kunnande och vetande. Källa: egen

Kunskap är ett uttryck för att begripa den subjektiva sidan, men också ett uttryck för något som ska begripas, den objektiva sidan.

Vi har i vår teoretiska kunskapsbas tittat på kunskap ur ett filosofiskt och ett kulturellt perspektiv.

Det filosofiska kännetecknas av två traditionella inriktningar. Två inriktningar med två förgreningar i varje. Den första inriktningen kallas ontologi och den andra epistemologi. Ur det kulturella perspektivet har vi valt tre olika regioners

uppfattning om kunskap: den japanska, den skandinaviska och den amerikanska. Med kulturellt perspektiv försöker vi beskriva mer i praktiken om hur kunskap definieras och avgränsas. Vi vill påpeka att vi för det mesta använt oss av den japanska kunskapsdefinitionen eftersom vi fann att japansk forskning om kunskap var mer grundläggande, bättre genomförd och mer förutsättningslös än amerikansk respektive skandinavisk.

3.1 *Filosofiskt bakgrund*

3.1.1 **Ontologi**

Ontologi befattar sig med världsuppfattning (Gracia, 1996). Genom åren så har det kommit många olika inriktningar och idéer om hur världen ser ut och vad det betyder för den egna uppfattningen.

På engelska kallas världsuppfattning för "Universe Of Discourse" (Klein, Hirschheim, 1986). Inom ontologin finns det två huvudförgreningar. Den ena benämns för Realism emedan den andra kallas för Nominalism.

Realism

Realism är ursprunget ur Platons idé om metafysiska "högre" väsen. Detta kan på ett enklare sätt förklaras med att realisterna (filosofiska) tror på en abstrakt och universell verklighet där ting existerar oberoende av människans uppfattningar och åsikter. Denna filosofiska inriktning förknippas ofta med en positivistisk syn, men inte sagt att de är en och samma sak. En *objektiv* syn präglar denna inriktning.

Den andra grenen inom ontologin kännetecknas av *nominalism*, *interpretivism* och *subjektivitet* hos betraktaren.

Nominalism

Nominalism är en lära som inte erkänner existensen av abstrakta och universella ting, eftersom de anses vara utan essentiella eller substantiella realiteter. Det är bara individuella enheter som har en riktig existens. Med andra ord är den verklighet som vi betraktar endast en "relativ" verklighet skapad i vår sinnevärld (Grossmann, 1992). Det vi uppfattar som objektivt är egentligen individsubjektivt.

Interpretivism, tanken bakom detta filosofiska ansats är att den uppfattning vi har av världen baseras på sociala konstruktioner som vi bygger upp och tolkar. Med sociala konstruktioner menas relationer såsom språk, medvetande, delad referensram med mera.

Subjektivism menar i likhet med interpretivism, att den världsuppfattning en människa besitter i grund och botten baseras på verklighetens sociala konstruktion. Eftersom människan ständigt förändras genom hennes interaktion med andra sociala ting. Till exempel via träning, utbyte av erfarenheter och sinnesförmåelser. Med olika erfarenheter förändras även verkligheten. Det existerar ingen objektiv verklighet, därför är det inte förvånande att olika individer eller grupper med olika verklighetsuppfattningar, inte alltid kommer att fungera ihop. Inkonsistens skall inte tolkas som en svårighet utan mer som en möjlighet för att nå harmoni. Genom att kunna överblicka skillnaden mellan de två skapas en större chans för förståelse och konsensus. Dock skall man inte tolka konsensus som att klyftorna överbryggats. Det kan lika gärna tolkas som ett resultat av ett grupptänkande (Klein, Hirschheim, 1986).

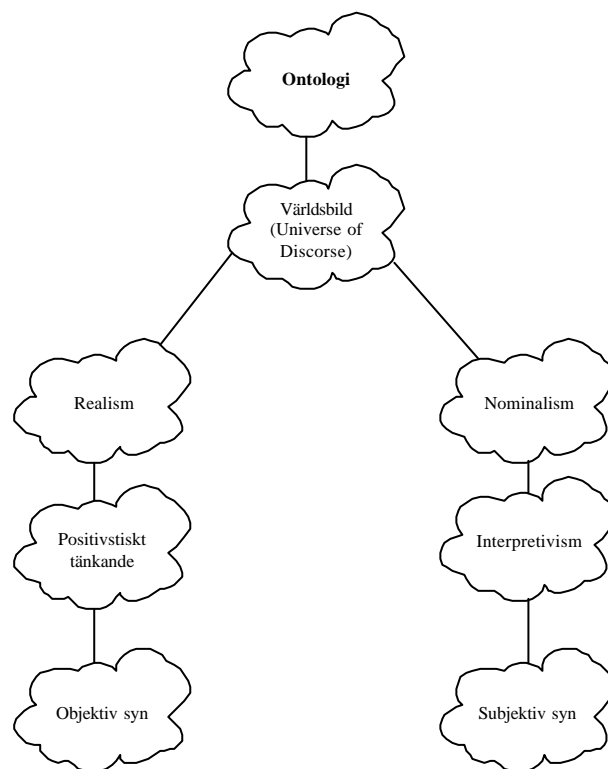


Fig 3.2: Illustration av den ontologiska modellen. Källa:egen.

3.1.2 Epistemologi

Epistemologi befattar sig med kunskap och frågan: hur införskaffas kunskap? Med tiden har en splittring uppstått mellan de som hävdar att Platons (Tiles, Tiles, 1993) tolkning av kunskap är korrekt, respektive de som hävdar att Aristoteles har påvisat den sanna vägen. Efterföljarna av Platons teser kallas rationalister. Aristoteles anhängare kallas empirister.

Rationalism

Ursprungligen uppkom den rationalistiska tanken med Platon, som såg kunskap som ett rationellt fenomen. Han utvecklade en teori om en "idévärld" som är en idealistisk värld, vilka vi här på jorden strävar till att uppnå. Allt som existerar här på jorden, menade Platon, är en skugga av denna "idévärld", och det är endast genom rationellt och sunt tänkande som människan kan ta till sig kunskap (Nonaka, Takeuchi, 1995). Eftersom människans sinnen inte är att lita på då hon endast reflekterar vad hon ser. Och det hon ser är skuggan av världen och inte den "sanna" världen.

Detta argument kritiserades av Aristoteles, som för övrigt var en av Platons studenter. Aristoteles menade att sann kunskap endast kan erfaras i den värld vi lever i. Tanken på en sann "idévärld" avfärdade han bestämt. Idéer och tankar kan inte skiljas från det subjekt som frammanar dem. En tanke kan inte isoleras ifrån en levande fysisk varelse likaså kan en tanke inte finnas oberoende av sinnesförmåelser. Aristoteles påpekade vikten av observation och klarhet i individens sinnesförmåelser.

Den franske filosofen René Descartes fortsatte på Platons tes och utvecklade samtidigt sin egen tes om ett metodiskt ifrågasättande. Han menade att allt kan ifrågasättas ty allt som vi upplever behöver inte vara sant - våra sinnen lurar oss. Descartes fann dock en tes som var absolut, nämligen att han som entitet existerade eftersom han var medveten om sin egen existens - "Jag tänker - därför finns jag" (*cogito, ergo sum*). Han utvecklade ytterligare tankar i denna riktning med idéer om "det egna tänkandet" som oberoende av tid och rum. En kropp har "extensioner" (eller en existens - vi kan se och röra vid ting) inom ett rum, men är oförmögen att

tänka. Emedan ett sinne inte har några extensioner men kan ändå tänka. Vad han menade med detta var att tanken existerade oberoende av hjärnan eller kroppen. En klassisk tolkning av epistemologi som Descartes behandlade var ämnet honungsvax. Honungsvax har en viss smak, lukt och substans, menade Descartes. Men när man lägger vaxet över en eld så förändras smaken, lukten och substansen. Därför, argumenterar Descartes, är vaxets egenskaper föränderliga och icke sanna. Vaxet kan inte "kännas av" av sinnena. Därför utgår all sann kunskap ifrån det egna tänkandet och inte av sinnena. I stort sett kännetecknas rationalism av användandet deduktiva metoder och framställandet av axiomer (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1991).

Empirism

Descartes idéer kritiserades skarpt av den engelske filosofen John Locke. Locke utgick ifrån Aristoteles tankar om sinnenas betydelse för människans kunskapsinsamlande. Saker och ting som existerar i den verkliga världen är objektiva i dess natur. Även om våra sinnen skulle lura oss, är det åtminstone självklart att något kan förnimmas av sinnena, menade Locke (Nonaka, Takeuchi, 1995). Den mänskliga hjärnan kan jämföras med ett blankt papper (*tabula rasa*) utan något innehåll. Med denna tes kunde Locke förkasta rationalisternas argument med att all kunskap utgår från ett isolerat mänskligt sinne. Det är bara genom att erfara saker och ting en människa kan ta till sig kunskap och förståelse för världen. Dessutom, menade Locke, fanns det två olika erfarenheter: sensation och reflektion. Sensation är detsamma som sinnesförnimmelse, det vi upplever med våra sinnen (Duran, 1994). Reflektion är genomgång av det som vi lärt oss och ett sätt att komma till insikt. Den empiristiska tanken arbetar utifrån ett induktivt perspektiv och med det mänskliga sinnet som främsta mottagare av extern information.

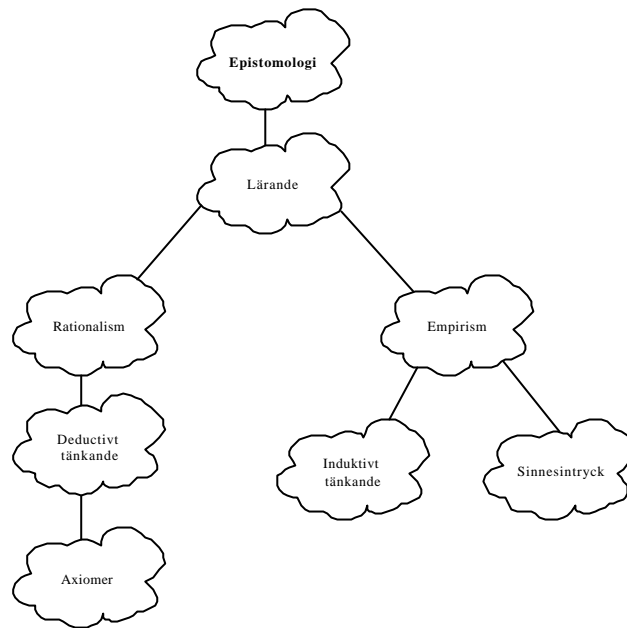


Fig 3.3: Illustration av den epistemologiska modellen. Källa:egen.

3.2 Kunskapskulturer

Vi har baserat vårt arbete på tre taxonomier som har sin grund i olika kulturers kunskapsforskning. Dessa kulturer är den japanska, amerikanska och svenska. Vi kommer utifrån dessa tre uppfattningar formulera en egen bild av Knowledge Management.

Tabell 3.1 Jämförelse mellan olika taxonomier. Källa: egen.

Japanska modellen	Socialization Internalization Combination Externalization (Nonaka, Takeuchi, 1996)
Svenska modellen	Anställdas kompetens. Externa strukturer. Intern strukturer. (Sveiby, 1997)
Amerikanska modellen	Kritiska framgångsfaktorer i KM projekt. Kunskapsmiljö. Kunskapsdokumentering. Tillgång och tillgänglighet. (Davenport & Prusak, 1998)

Hur får man ny kunskap? Enligt Sveiby (Sveiby, 1995) skapar vi ny kunskap ” genom att tolka och reflektera över alla sinnesintryck vi tar in från världen omkring oss”. Vidare beskriver han kunskap som en kombination av rörelse och tillstånd. Med verbet ”kunskapa” försöker Sveiby (Sveiby, 1995) binda samman dessa begrepp. Kunskapa beskriver den process som människor hela tiden är involverade i, det vill säga skapandet av kunskap baserat på det vi redan vet och behärskar.

Nonakas (Nonaka, Takeuchi, 1995) tolkning av kunskap, går ut på att kunskap handlar om förtroende och integritet. För det första är kunskap en funktion av en åsikt, perspektiv eller syfte. Vi kan inte ta till oss ny kunskap om vi inte kan basera den på något vi redan kan. Detta betyder att ju äldre vi är desto lättare och viktigare är det att koppla läroprocessen till de erfarenheter vi har. Denna redan existerande kunskap kallas för förstäelse och den är ofta tyst, det vill säga vi är inte medvetna om den.

Davenport & Prusak tolkar kunskap som att det är en blandning av olika element. Det är ostrukturerat såväl som strukturerat, det är intuitivt och därmed svårt att beskriva i ord. Data finns i databaser, information finns i meddelanden. Kunskap däremot finns hos individer eller grupper av människor. Den är dokumenterad i media såsom böcker och dokument.

3.2.1 Japansk taxonomi

Tyst kunskap

Tyst kunskap innebär att kunskapen är personlig och därför svår att formalisera och beskriva (Pemberton, 1998). Försök att beskriva hur du svingar en golfklubba eller hur du gör när du cyklar. Att beskriva sådana händelser är svårt eftersom du gör dem automatiskt utan att tänka närmare på vad du gör. Därför är kunskap, som en människa kan översätta i ord, bara toppen av ett isberg av den samlade kunskap som en person besitter. ” *Vi vet mer än vad vi kan formulera*” skriver Polanyi (Polanyi, 1966).

Explicit Kunskap

Explicit kunskap syftar på kunskap som går att formalisera och systematisera. Denna form av kunskap är lätt att förmedla då människor kan beskriva och lagra den.

Sambandet mellan tyst och explicit kunskap

Tyst och explicit kunskap är inte åtskilda utan hänger ihop enligt Nonaka (Nonaka, Takeuchi, 1995). De interagerar med varandra då människor involverar sig i kreativa situationer. Dessa situationer kallar Nonaka för "knowledge conversions".

	Tyst Kunskap	till	Explicit Kunskap
Tyst Kunskap	(Socialisation) Sympatiserad Kunskap		(Externalisation) Konceptuell Kunskap
från			
Explicit Kunskap	(Internalisation) Operationell Kunskap		(Kombination) Systematisk Kunskap

Fig 3.4: Schemata över kunskapsmodellen. Källa: Nonaka, Takeuchi (1995)

Tyst till tyst kunskap

Innebär att man delar med sig av sin kunskap och sina erfarenheter. Detta sker i det vardagliga sociala livet, framförallt genom imitation. Ett exempel är när en lärling imiterar sin mästare eller socialt umgänge på lunchrasten. I Japan har man gått ett steg längre och anordnar brainstormmöten där människor, oavsett på vilken nivå de är i företaget, möts och diskuterar projekt eller problem (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Från tyst till explicit kunskap

Tyst kunskap formuleras till bilder och modeller, metaforer. Dessa fungerar som komplement till de samtal som förekommer människor emellan.

Explicit till explicit kunskap

Utbyte av dokument eller datoriserad kommunikation mellan människor. Att lägga till och uppdatera sina kunskaper (så som det sker i databaser) kan leda till ny kunskap. Ett praktiskt exempel på explicit till explicit kunskap är en examen i till exempel ekonomi där lektioner och föreläsningar utgör kunskapsutbytet.

Explicit till tyst kunskap

För att explicit kunskap skall kunna bli tyst måste den dokumenteras. Det kan vara i form av manualer eller dokumentation av projekt. Detta hjälper andra i organisation att ta del av tidigare erfarenheter som medarbetare har utfört. Man får en möjlighet att "återuppleva" deras erfarenheter och skaffa sig viktig kunskap inför nya projekt.

3.2.1.1 Organisatorisk kunskap

I detta avsnitt tar vi upp hur kunskap kan spridas på ett kollektivt plan (Nonaka, Takeuchi, 1995). Nonaka och Takeuchi tar upp fem olika förutsättningar som krävs för att kunskap skall få fotfäste och spridas inom organisationen. De fem följande är: Intention, Autonomi, Fluktuation och Kreativt Kaos, Redundans och Behövlig variation.

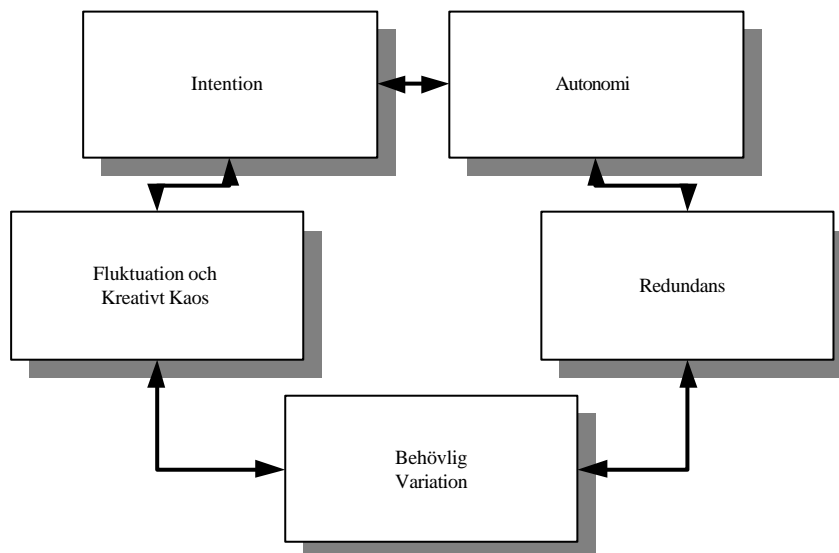


Fig 3.5 Fem faktorer nödvändiga för organisatorisk kunskapsutveckling. Källa: Nonaka, Takeuchi, 1995

Intention

Med intention menas det stadium då organisationen sammanställer en idé eller en vision, en intention, om vad företaget vill. Exempel på frågor som medlemmarna bör fråga sig är: Vad arbetar vi med? Vad vill vi uppnå? Vilken sort kunskap vill vi ha inom vår organisation och vad är målet med det?

Från en strategiskt perspektiv konkretiseras detta genom att organisationen identifierar, skapar, utvecklar och exploaterar den kunskap som man strävar efter.

Organisatorisk intention bör fungera som ett kriterium för att kunna bedöma nyttan hos den kunskap som organisationens medlemmar besitter. Om man inte skapar ett sådant organisatoriskt kriterium blir det nästan omöjligt att bestämma vilken kunskap som är överflödigt och irrelevant och vilken som är kritisk.

Det är viktigt att företaget skapar en atmosfär där de uppmanar de anställda att själva formulera tankar och idéer kring företagets framtida verksamhet. "Tänkandet" inom organisationen skall inte ske genom en liten klick människor, utan alla skall engagera sig för att ge upphov till nya idéer och ny kunskap.

Autonomi

Den andra förutsättningen är autonomi. Organisationen måste tillåta medlemmarna att agera självständigt på en individuell nivå. På detta sätt ökar organisationens chanser att stöta på oväntade, oortodoxa idéer och tankar. Autonomi ökar även graden av självständigt tänkande och därmed även kunskapsskapandet. Originella idéer frammanas från självständiga individer för att sedan inlemmas i organisationen.

Vidare känner en självständig person bäst till sina egna begränsningar och kan därmed sätta sina egna mål eftersom dessa då har en större chans att realiseras.

Fluktuation och Kreativt Kaos

En tredje förutsättning är det som kallas Fluktuation och Kreativt Kaos, vilket syftar till att stimulera interaktionen mellan organisationen och den externa miljön. Fluktuation kan tolkas som ett mellanting mellan strikt ordning och direkt oordning. Det är en form av ordning vars mönster är svåra att överblicka och förutse till en början (Gleick, 1987).

Om en organisation antar en öppen attityd gentemot den externa miljöns turbulens kan detta vara till stor nytta för det egna företaget. Företaget kan på detta sätt tolka omvärldens signaler, redundanser eller "oljud" i syfte att förbättra den egna organisationens kunskapssystem.

Det är viktigt att påpeka att när en organisation utsätts för fluktuation "skakas" den om. Medlemmarna måste vara beredda på att alla deras rutiner, vanor och helhetssyn som de haft måste ändras om. Dessutom måste de ifrågasätta sig själva och den verksamhet de är sysselsatta i.

Att bryta ner och ifrågasätta paradigmer som organisationen har är nödvändigt och en del av den mänskliga utvecklingen (Winograd, Flores, 1986). Denna process är dock på ingen sätt en enkel sak utan kräver en djup personlig insikt och tro. En sådan "nedbrytningsprocess" kräver att människorna sätter sin tilltro till dialog och interaktion med andra för att kunna utveckla nya koncept.

Denna kontinuerliga process, och den bör pågå kontinuerligt, lär individerna att utveckla den gemensamma kunskapsplattform varpå alla står på

Kaos däremot skapas oftast genom att någonting sker ute i omvärlden vilket får en negativ effekt på organisationen. Till exempel att företagets tjänster och produkter tappar marknadsandelar. Men det gäller att vända detta nederlag till ett nytt tillfälle att skapa något gott. Ett annat exempel på kaos är när det frivilligt skapas inom organisation. Syftet med detta är att "väcka" de anställda, som kanske slumrat och arbetat rutinmässigt. Genom att skapa en krissituation fokuserar medlemmarna mer på problemen och deras eventuella lösning.

Redundans

Redundans är något som skapar irritation hos västvärldens managementfilosofier. Men redundans kan även vara till nytta, enligt Nonaka och Takeuchi (Nonaka, Takeuchi, 1995). I väst ser man redundans som ett överflöde av information och ett slöseri med resurser.

Redundans är, enligt japanskt managementtänkande, någonting helt annat. Med redundans åsyftas information som ligger utanför den formella och operativa verksamheten. Ett organisatoriskt kunskapsskapande kräver att kunskap, skapad av en individ eller en grupp, delas med andra som kanske indirekt berörs av den. Att dela denna "redundanta" information skapar ett underlag för att lättare dela med sig av den tysta kunskap som finns. På detta sätt kan olika individer "känna av" vad andra försöker artikulera.

Redundans fungerar bäst när det gäller att tillsammans frammana en ny idé eller ett nytt koncept. Att försöka uttrycka mentala bilder och modeller med ord underlättas av att andra omkring känner till vad du vill säga. Genom detta mentala "intrång" så skapas nya perspektiv och nya lösningar.

Andra fördelar som redundans har är bland annat att delande av information kan hjälpa individerna i organisationen att skapa en helhetsbild av dem själva. De kan förstå och se hur den kunskap de besitter förhåller sig den kunskap andra har.

Ett sätt att skapa redundans inom organisationen är användandet av ett roteringsystem. Detta är något som flitigt används i den japanska affärsvärlden. Människorna i organisationen byter helt enkelt arbetsuppgifter med varandra under en viss tidsperiod. På så sätt skapas en förståelse av vad ett visst yrke innebär med alla dess möjligheter och svårigheter.

En fara med redundans är det faktum att ju mer information som tillförs systemet, desto större är chansen att man upplever "information overload". Detta leder konsekvent till att det blir svårare att bearbeta all information. Detta ökar dessutom de fiskala kostnaderna i det korta loppet, när det gäller att få fram ny kunskap ur all denna information. Mer tid läggs ner på bearbetning och mindre på nyttjande. Därför är det viktigt att det skapas en balans mellan informationsbearbetning och kunskapsskapande. Ett vanligt sätt att hantera all redundans, är att skapa klarhet i var information kan hittas och var den förvaras.

Behövlig variation

En del forskare (Ashby, 1956) menar att organisationens interna mångfald måste matcha variationen och komplexitet i miljön man befinner sig i. Detta för att kunna möta, hantera och anpassa sig till de svårigheter som miljön ger upphov till. Organisationens medlemmar kan klara av att hantera dessa svårigheter om de kan hantera den variation som krävs, vilken förstärks genom kombinationen av information på ett snabbt, annorlunda och flexibelt sätt. Samt att information sprids genom hela organisationen. För att skapa maximal variation så krävs det att så många medlemmar som möjligt får snabbt tillgång till bredast möjliga information, på kortast tid möjligt.

Man kan hantera komplexiteten i miljön skapar genom två olika sätt: antingen skapar organisationen en platt och flexibel struktur där de olika enheterna är länkande via ett informationsnätverk, eller så ändras organisationsstrukturen kontinuerligt.

3.2.1.2 En modell i 5 faser av en Kunskapsskapande process

Hittills har vi tagit en titt på en modell för individuell kunskapskonvertering samt fem villkor som borde uppfyllas i syfte att utveckla organisatorisk kunskap. I detta kapitel skall vi presentera fem faser som krävs för att ovanstående process skall äga rum. Modellen (Nonaka, Takeuchi, 1995), som här borde betraktas som ett idealistiskt exempel på denna process har fem faser:

- Delande av tyst kunskap
- Skapande av koncept
- Rättfärdigande av koncept
- Skapande av en arketyper
- Överlappande kunskap

Fas Ett: Delande av tyst kunskap

Eftersom tyst kunskap är den bas varpå kunskap kan skapas och spridas, är det inte mer än naturligt att man fokuserar på hur dessa kunskaper skall utvecklas. Men problemet som uppstår är att tyst kunskap inte kan artikuleras eller instrueras eftersom den är baserad på erfarenhet. Därför krävs det en form av kritisk förståelse att kunskaps-spridning bland olika individer med olika bakgrund, perspektiv och motivationer är ett svårt steg att ta.

För att kunna dela med sig av ovanstående attribut krävs ett "fält" där individer kan interagera med varandra genom direkta dialoger. Det är här de delar sina erfarenheter och synkroniserar sitt tänkande. Det är på detta sätt som självgående teams skapas, vars medlemmarna kommer ifrån olika avdelningar där arbetet sker självständigt och gemensamt i syfte att nå ett utsatt mål.

Fas Två Skapande av koncept

Denna fas innefattar den mest intensiva interaktionen mellan tyst och explicit kunskap. Så fort en konceptuell modell har skapats av teamet utvecklas denna via utförlig dialog. Resultatet blir en kollektiv reflektion. Denna konceptuella modell tar sig uttryck i ord och fraser som slutligen utkristalliseras till explicita koncept.

Denna process möjliggörs genom multipla resonemangsmodeller såsom deduktion, induktion och abduktion. Bäst i denna situation är användandet av abduktion, vilket innefattar användandet av ett figurativt språk såsom metaforer, fraser och analogier.

För att kunna skapa koncept krävs det av teammedlemmarna att de "tänker om" och begrundar sina premisser på ett fundamentalt sätt.

Fas Tre: Rättfärdigande av koncept

Rättfärdigande av koncept innebär att de idéer som härleds bör ses över i syfte att bedöma om de är värda att satsa på. Individer har en förmåga att kontinuerligt

kunna se över och bedöma den information som är värd att ta till sig. Men det är annorlunda med organisationer. Organisationer måste utföra detta arbete på ett mer explicit sätt än den enskilde individen. Den måste ständigt jämföra dess intention kontra den information som bearbetats. För affärsverksamheter innebär normala bedömningskriterier kostnader, marginaler och graden av produkttillväxt. I en kunskapsorganisation är det framförallt ledningens ansvar att formulera vilka bedömningskriterier som skall gälla. Detta sker genom skapandet av mål eller visioner. Dessa visioner bör ha en stark förankring bland medarbetarna och bör spegla deras önskemål likväl som ledningens.

Fas Fyra: Skapande av en arketypp

I denna fas utvecklas konceptet och något konkret skapas, nämligen en arketypp. En arketypp kan vara en prototyp, om företaget är ett produktföretag. Om företaget är ett tjänsteföretag bör arketypen betraktas mer som en utvecklingsmodell för organisationen. I vilket fall, så kombineras nyligen skapad explicit kunskap med äldre redan etablerad explicit kunskap.

För att kunna bygga en modell av verksamhetens framtida struktur krävs engagemang ifrån de personer inom avdelningarna som berörs, samt experter inom olika områden (human resources, management, strategisk planering med mera). På ett sätt kan deras arbete liknas vid en arkitekts – de är ansvariga för ritningen, byggandet och realiseringen av konceptet.

Eftersom denna process är komplex i sin natur är ett dynamiskt samarbete mellan olika avdelningar ett nödvändighet för att kunna lyckas.

Fas Fem: Överlappande kunskap

Organisatoriskt kunskapsskapande är en oändligt kontinuerlig självuppgräderande process. Det är en process som inte slutar efter det att en arketypp har skapats. Det nya koncept som skapats, rättfärdigats och modellerats lever vidare till en ny cykel av kunskapsskapande. Denna överlappande kunskap sker både intra – och interorganisatoriskt.

Kunskap kan expandera horisontellt såväl som vertikalt inom organisationen. Det är detta som kallas intraorganisatorisk kunskap.

Kunskap som skapas inom organisationen kan skapa positiva verkningar genom att den höjer kunskapsnivån hos organisationens kunder, leverantörer, konkurrenter

och andra utanför den egna organisationen. Detta sker genom en dynamisk interaktion.

Ett exempel är ett företag som utvecklar ett koncept för att hantera budgeten. Detta koncept kan i sin tur få effekter inom andra företag som i sin tur sätter igång en ny runda av innovativa kunskapskapande koncept. Ett annat exempel är en kunds reaktion på en produkt – denna persons åsikter kan leda till att företaget tänker i nya banor och inspireras till nya idéer och produktkoncept.

För att denna fas skall fungera tillfredsställande är det viktigt att varje enhet inom organisationen åtnjuter en autonomi och en frihet att utveckla kunskap inom andra delar av organisationen.

Intern fluktuation, genom exempelvis en rotation av arbetsplatser, kan underlätta överförandet av kunskap.

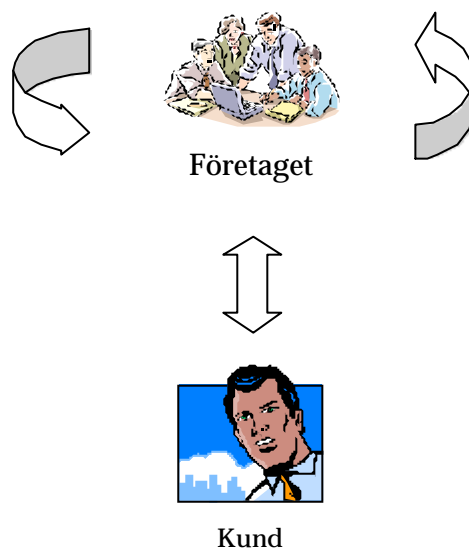


Fig 3.6 Kunskapen förmedlas både intra –och interorganisatoriskt Källa: egen.

3.2.2 Skandinavisk taxonomi

Inom den skandinaviska skolan hittar man bland annat Sveiby, Edvinsson och kanske viktigast av dem alla; Börje Langefors.

Langefors lade fram en berömd tes på 60-talet som i stort skilde skandinavisk informations- och kunskapsfilosofi ifrån sina, framförallt, amerikanska kolleger. Grundtesen var att information är kunskap som kommuniceras via data om och

endast om sändaren och mottagaren har samma begreppsbas. Denna tes tog sig uttryck i följande formel:

$$I = i (\underset{B}{< D} , \underset{i}{< S} ; \underset{i}{S} ; \underset{v}{S} > t > M)$$

Kunskap är liktydigt med information (i), som i sin tur är detsamma som data (D) där begrepp(B), vetande/kunnande(i) och värderingar(v) är överensstämmande, inom ett visst tidsperspektiv(t) och metod(M). Det viktigaste i denna formel var betoningen på att verklighetsuppfattningen måste vara samstämmig om man vill nå samma mål.

Den osynliga balansräkningen

Företagsledningens uppgift är att förvalta och utveckla organisationens tillgångar på bästa sätt. De materiella tillgångarna är de enda tillgångar som får bokföras som värden i balansräkningen. Problem uppstår när de osynliga tillgångar som kunskap och personal skall värderas. Karl-Erik Sveiby (Sveiby, 1995) försöker dela upp och förklara dessa osynliga tillgångar i tre huvudgrupper:

1. *Interna strukturer*, till exempel patent, datasystem, koncept, modeller, administrativa system. Dessa ägs i allmänhet av företaget.
2. *Externa strukturer*, till exempel relationer med kunder och leverantörer, varumärken, rykte. De externa strukturerna påverkas av hur företaget löser sina kunders problem. I detta finns det en osäkerhet. Ett rykte kan vara dåligt och bra och relationer kan förändras över tiden. "Man är aldrig bättre än sitt senaste projekt".
3. *Personalens kompetens*. Hur de anställda reagerar i olika situationer. Människor är de enda som kan handla aktivt. Alla strukturer är resultat av mänsklig handling och är beroende av människor för att de skall bestå

I ett kunskapsföretag finns det få "maskiner" förutom de anställda. Deras *kompetens* riktas till största delen utåt för att skapa intäkter genom att lösa sina kunders problem. Detta arbete skapar relationer och nätverk, det vill säga *externa strukturer*. Kompetensen kan även riktas inåt, för att skapa eller underhålla, *interna strukturer*.

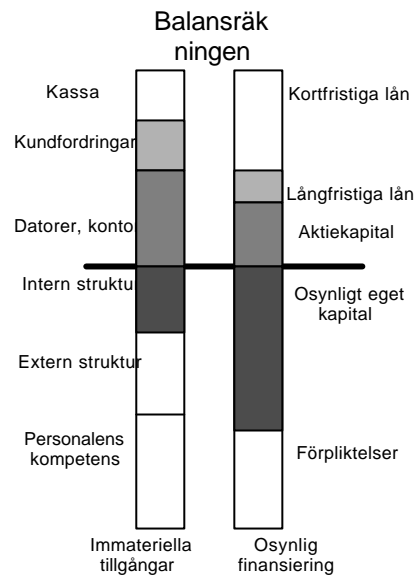


Fig 3.7. Ett företags totala balansräkning innehåller både en synlig och osynlig del "under ytan".

3.2.3 Amerikansk taxonomi

"Knowledge I define as really high-value information that has the benefit of the human brain. In other words, some human brain has added experience and insight and interpretation and context and all the things that human brains are good at"

(Thomas H. Davenport)

I den amerikanska taxonomin så fokuseras det inte mycket på själva termen kunskap. Istället ger man sig direkt på ämnet Knowledge Management.

3.2.3.1 Knowledge Management Projekt

Det finns inte mycket långtidsforskning om Knowledge Management eftersom paradigmen är så ny. Men det existerar dock en del sådana försök. Det forskningsresultat som vi har fått tag på har genomförts av Davenport och Prusak (Davenport, Prusak, 1998). Dessa två herrar har studerat ett tjugotal projekt i ett antal amerikanska företag sedan 1996 och fram till 1998. De fann ett antal distinktiva mönster hos dessa företag när det gäller utvecklandet av det som kallas för Knowledge Management projekt. Tre olika sorters projekt framkom ur denna forskning.

Kunskaps Dokumentering

Detta är den mest vanligt förekommande sorten av Knowledge Management inom management branschen till dags dato. Synen på kunskap inom ett sådant projekt

tenderar till att bli extern. Kunskap betraktas som en entitet utanför de människor som hanterar den. Att se på kunskap på detta sätt är ingenting nytt. I organisationer med ett sådant synsätt försöker man sätta kunskap på pränt, i dokument, memorior, rapporter, presentationer med mera. Helst skall dessa kunna förvaras på ett ställe, exempelvis en databas, där medlemmarna inom organisationen lätt skall ha tillgång. En annan form av databas är en så kallad *diskussions* databas, där det är tänkt att människorna inom organisationen skall skriva ned sina erfarenheter, kommentarer och synpunkter på olika diskussionsteman. Summerat så finns det i huvudsak tre olika typer av kunskaps dokumenteringar.

- *Extern Kunskap* (exempel: dokument som fungerar som konkurrensmedel. Jämförelser med andra företag med mera)
- *Strukturerad Intern Kunskap* (exempel: forskningsrapporter, produkt material, managementmetoder)
- *Informell Intern Kompetens* (exempel: diskussionsdatabaser fyllda med know-how, och andra erfarenheter)

Tillgång och tillgänglighet

Den andra formen av Knowledge Management är projekt baserade på tillgång och tillgänglighet. Medan dokumentering av kunskap syftar till att fånga kunskap och lagra den i en databas, vill denna form av projekt ta ett steg till, nämligen göra kunskapsbärandens kunskap tillgänglig. Den metod som används är att först försöka finna den person med den kunskap som eftersöks och sedan försöka överföra denna kunskap från en person till en annan. Grovt kan detta tillvägagångssätt uttryckas som en kunskapens "Gula Sidor" där man slår upp och letar efter den kunskap som eftersöks.

Kunskapsmiljö

Den sista formen av Knowledge Management handlar om själva miljön där kunskapen existerar. Syftet med detta projekt är skapandet av samförstånd inom kultur, teknik och organisationsyn. Ett exempel är Skandia (Edvinsson, 1997) som var först i världen med mätandet av kunskap precis på samma sätt som mätandet av andra mätbara tillgångar som pengar eller råmaterial. Inom dessa projekt används instrument och metoder som Balanced Scorecards.

Projekt med alla kategorier

Slutligen existerar det projekt där försök görs att blanda de olika ovanstående kategorier. Viktiga delmoment som existerar när det gäller dessa *multiprojekt* är bland annat:

- Utveckling av expertnätverk
- Utveckling av interna kunskapsdatabaser
- Försök att utveckla ny kunskap
- Utveckling av "lärandedatabaser"
- En hög nivåbeskrivning av kunskapshanteringsprocesser
- Användning av utvärderings - och kompensationsystem i syfte att ändra på invanda beteenden

Problem som kan uppstå under arbetet med dessa Knowledge Management projekt är enligt Davenport och Prusak (Davenport, Prusak, 1998) svårigheten att veta när ett projekt börjar och när det slutar. Eftersom kunskap inte lätt kan inneslutas inom en viss grupp eller applikation vet man inte var gränsen går. Dock bör man inte innesluta kunskap. Tvärtom borde det satsas mer på att försöka sprida ut kunskapen så mycket som möjligt inom organisationen.

För att få projekt att lyckas borde så många som möjligt vara medvetna om dess existens och syfte. Ett annat problem är försöken att prioritera inom ett Knowledge Management projekt.

Dels är det problematiskt att försöka urskilja vad en viss kunskap kan leda till. Skulle ett sådant projekt kvävas av finansiella krav kanske organisationen går miste om något som kunde ha lönat sig i ett längre perspektiv.

Dels är det svårt att bestämma vilken väg företaget bör ge sig ut på inom ett multikunskapsprojekt.

3.2.3.2 Kritiska Framgångsfaktorer

Davenport och Prusak (Davenport, Prusak, 1998) har med sin forskning och studier av Knowledge Management utarbetat ett antal framgångsfaktorer. Det är dock svårt att påpeka huruvida reliabiliteten inom deras forskning är pålitlig eftersom studierna endast har pågått under en begränsad tid, vilket är något som Davenport själv påpekar. En reservation som också bör infinna sig gentemot dessa

framgångsfaktorer är att de är anpassade efter amerikanska förhållanden, vilka i sig inte behöver ha exakta likheter med skandinaviska förhållanden. Nedan följer de primära attribut som kan användas för identifiering av lyckade Knowledge Management projekt:

- Tillväxt i resurser som är tilldelade projektet, inklusive personal och budget.
- Tillväxt i kunskapsdokument såväl innehållsmässigt som användarmässigt (exempelvis att dokumenten ökar i kunskapsdatabasen eller att mer människor är med i diskussionsforumen);
- Förmågan hos projekten att få stöd och support från hela organisationen jämfört med en eller två individer;
- Att organisation känner tilltro till uttryck som "kunskap" och "Knowledge Management";
- Bevis på att projektet genererar pengar, antingen via det enskilda projektet eller organisationen som helhet.

Kulturella svårigheter i kunskapsprojekt

När ett företag genomför ett Knowledge Management projekt händer det ofta att projektledarna stöter på tre större kulturella barriärer (Greengard, 1998).

- Människor gillar inte att dela med sig av sina bästa idéer. Dom tror att det kan skada deras ställning inom organisation och ens försprång gentemot andra i organisationen krymper. Detta beror på att de flesta människor är uppvuxen i ett tävlingsinriktat samhälle där man inte delar med sig.
- Människor gillar inte att använda sig av andras idéer. De är rädda att visa sig okunniga och att bli beroende av andra och andras idéer för att göra sitt jobb.
- Människor ser sig gärna som experter, och föredrar att inte samarbeta med andra.

Att ändra kulturen i en organisation med dessa förutsättningarna är svårt men det kan göras. Det man kan göra är att lansera workshops, seminarier och skapa teams som spänner över flera områden i organisation. Detta är en process som kan ta tid. Flera månader kan passera innan den första förändringen sker. Men när väl den

barriären brutits igenom inser människorna i organisationen fördelarna och en transformation i tänkande och handlande uppstår.

Faktorer som leder till lyckade kunskapsprojekt

Det finns åtta stycken sådana faktorer. Dessa skall dock betraktas med reservation eftersom slumpfaktorn kan spela med.

- En kunskapsorienterad kultur
- Teknisk och organisatorisk infrastruktur
- Stöd ifrån ledningen
- En koppling till ekonomiska eller industriella värden
- En liten mängd process orientering
- Klarhet när det gäller vision såväl som språk
- Enkla motiverande hjälpmedel
- Flera kanaler än en när det gäller kunskapsöverföring

En kunskapsorienterad kultur

En kunskapsvänlig kultur är den absolut viktigaste förutsättningen för att lyckas med Knowledge Management. Det är samtidigt den svåraste faktor att bygga upp. Den har sina komplikationer:

- En positiv orientering gentemot kunskap betyder att de anställda är klipska och intellektuellt nyfikna. Att de är villiga att prova idéer och aktiviteter och att dessa har ett stöd av ledningen;
- Att hinder inte existerar för kunskapsutveckling och delning: de anställda kan vädra sina idéer och tankar utan risken att förlora jobbet;
- Att kunskapsprojekten passar kulturen.

Det existerar vissa betänkligheter med dessa ovanstående punkter som måste beaktas i försöket att skapa en kunskapsvänlig kultur. Ett problem som förekommer ofta är att det bonus- och belöningsystemen som existerar i de flesta stora organisationer belönar oftast individualitet framför organisatoriskt samarbete. Detta av tvåskäl: dels är det enklare att peka ut en person som ansvarig för exempelvis ett lyckat projekt och dels sparar organisationen pengar genom att bara belöna en

person. Ett annat problem är svårigheten för ledningen att initiera ett Knowledge Management projekt i en decentraliserad organisationskultur. Eftersom organisationen är decentraliserad kan det förekomma många lokala kunskapsprojekt men få stora centrala och övergripande projekt. Detta är dock inget som nödvändigtvis behöver betraktas som ett negativt fenomen.

Teknisk och organisatorisk infrastruktur

Ett Knowledge Management projekt har en större chans att lyckas om den kultur som den befinner sig i redan har en väl fungerande teknisk och organisatorisk infrastruktur. Om medlemmarna inom organisationen är vana vid groupware-program såsom Lotus Notes eller flitigt nyttjande av företagets intranät, desto lättare blir förutsättningarna att underhålla ett Knowledge Management projekt. Att medlemmarna är bekanta eller har en stor vana av teknik, kan i sin tur möjliggöra mer avancerade kunskapsprojekt involverandes ytterligare mer komplex teknik som exempelvis videokonferenser.

Om fallet skulle vara tvärtom, att medlemmarna har en grundläggande teknisk kompetens, kan det skapa problem när det gäller initiering och underhåll av ett kunskapsprojekt med en teknisk karaktär. Det tar tid och kostar pengar att sätta medlemmarna i nya roller som de kanske känner sig obekanta med. Men det är ett nödvändigt ont som måste passeras.

Stöd ifrån ledningen

Precis som med alla projekt är ledningens stöd en stark faktor för en positiv utveckling. Davenport och Prusak fann att ledningens stöd var mest kritiskt när det gällde genomdrivandet av själva konceptet Knowledge Management, men desto mindre viktigt när det gällde förbättring av enskilda funktioner eller processer. Den hjälp som var nödvändig innehöll följande faktorer:

- Att skicka ut meddelandet om att Knowledge Management och organisatoriskt lärande är kritiskt för företagets framgång.
- Se till att stöd, framförallt finansiellt stöd, finns för projekten.
- Klargöra vilken typ av kunskap som är avgörande för företaget.

En koppling till ekonomiska eller industriella värden

Det är inte lätt att förkunna Knowledge Management utan att visa på någon form av positivt resultat, såväl när det gäller ekonomisk eller personlig utveckling. Om företaget visar på en koppling mellan projekten och någon form av vinst, desto större chans är det att andra kommer att ta till sig Knowledge Management konceptet. Men allt behöver inte räknas i pengar. Företag kan göra andra former av vinningar. Exempelvis Balanced Scorecard.

En grad av process orientering

Ett av de större problem som stöts på under arbetet med Knowledge Management är oviljan att försöka skapa eller designa en ny process för kunskapshantering. Det är dock viktigt att ha en del processsyn i arbetet med Knowledge Management. Man bör veta vilka som är organisationens kunder, vad som gör kunden nöjd, vad som höjer produktiviteten samt kunna kontrollera den service som erbjuds.

Klarhet när det gäller vision såväl som språk

Klarhet när det gäller vision och språk är ytterst viktigt, inte bara när det gäller Knowledge Management, utan detta gäller även i stor grad andra management filosofier. De termer som används tillsammans med Knowledge Management, "kunskap", "information", "kompetens" – alla dessa termer är vida begrepp. Därför gäller det att skapa en avgränsning av området och dess betydelse. Exempelvis kan ett koncept som "organisatoriskt lärande" innehålla allt ifrån enkel personlig träning till förändringar av en hel kultur. De projekt som har lyckat när det gäller Knowledge Management hade alla en klar definition av vad projektet skulle innehålla och vad dess syfte var.

Enkla motiverande hjälpmedel

Kunskap, som i grund och botten är intimt förknippat med människors personlighet och yrken, skapas och distribueras inte på ett enkelt sätt. Därför måste medarbetarna inom organisationen motiveras till att skapa, dela med sig och använda sig av kunskap. Dessa motiveringsverktyg eller incitament är inga triviala ting. Exempel på misslyckade, men samtidigt komiska försök till att skapa ett intresse för kunskapsutveckling som Davenport och Prusak (Davenport, Prusak, 1998) tar upp har följande karaktär: Ett flygbolag försökte ge bort gratis flygresor till

de anställda om de använde sig av den kunskapsdatabas som företaget installerat. Detta fungerade en kort tid och skapade ett initialt intresse, men sedan avtog entusiasmen. Ett annat företag erbjöd chokladkakor till alla experter som bidrog med en biografi till systemet. Detta initiativ, hur gott det nu må låta, var inte heller tillräckligt för att hålla lägan uppe. Det finns dock exempel på lyckade initiativ. I en artikel i Fortune (Stewart, 1997) beskrivs hur ett företag försökte göra delandet av kunskap roligt. Man gav de anställda digitala kameror som de använde sig av ute i projekten. När det kom tillbaka till firman fick de hålla ett kort föredrag ackompanjerad av bilderna de tagit. Men huruvida detta lyckas hos alla företag är en annan fråga. Däremot måste motivation vara långsiktig och kunna kopplas till en utvärderingsprocess.

En viss nivå av kunskapsstruktur

Framgångsrik Knowledge Management har dragit stor nytta av att ha struktur, dock inte allt för mycket struktur. Kunskap är starkt bundet till de människor som använder den. Uttryck och begrepp förändras hela tiden, därför är en formalisering mycket svår att genomföra. Däremot är det inte sagt att man kan ignorera strukturer och hierarkier när man skapar kunskapsdatabas.

Flera kanaler än en när det gäller kunskapsöverföring

En del av de företag som Davenport och Prusak (Davenport, Prusak, 1998) undersökte, hade så kallade sessioner där medarbetarna träffades under schemalagda möten. Under dessa möten diskuterade medarbetarna olika intressanta ämnen som sedan dokumenterades i olika kunskapsdatabaser. I dessa "bredbands"- situationer så skapas förtroende och kunskapsstrukturer. Trots att många olika applikationer existerar för kommunikation via digitala media är behovet av mänsklig kontakt den viktigaste kontakten.

3.3 Knowledge Management

Skall något generellt sägas om Knowledge Management är det ett styrverktyg för att administrera och utveckla kunskap inom en organisation. Administrationens syfte är att skapa underlag för att hantera kunskap mellan människor inom organisationen. Detta gäller alla inom företaget. Från den enstake programmerare till den högsta ledningen. Vi kommer att ta upp en del författare och deras

tolkningar av Knowledge Management för att slutligen redovisa vår egen tolkning av Knowledge Management

Edvinsson (Edvinsson, 1997) pratar om humankapital och strukturkapital som tillsammans blir det intellektuella kapitalet. Med humankapital menar han de anställdas kombination av kunskap, skicklighet och innovativa förmåga att utföra sina arbetsuppgifter. I detta inkluderas även företagets kultur, värderingar och filosofi. I strukturkapitalet ingår hårdvaran, databaser, organisationsstruktur, patent och all annan verksamhet i företaget som stöder och hjälper de anställda i sina dagliga arbeten. Här ingår även också kundkapital, det vill säga de relationer som har utvecklats med nyckelkunder. Till skillnad från humankapitalet kan strukturkapitalet ägas av företaget och därmed göras affärer med.

$$\begin{aligned} & \text{HUMANKAPITAL} \\ & + \text{STRUKTURKAPITAL} \\ & = \text{INTELLEKTUELLA KAPITALET} \end{aligned}$$

Fig 3.8 Schemata över Knowledge Management .Källa: Edvinsson, 1997

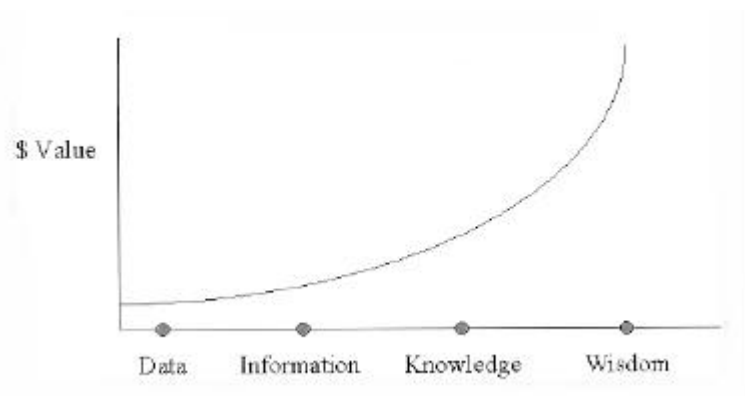


Fig 3.9 Fiskala värdet av kunskap. Källa: Searcher, 1998

Sveibys (Sveiby, 1995) syn på Knowledge Management innebär att ledningen sätter på sig "kunskapsglasögon" i syfte att utforma sin strategi. Med detta menar han att ledningen har tre huvudsakliga kunskapsstillgångar att ta hänsyn till när de utformar sin strategi. Kunderna, de egna anställdas kunskap samt den egna organisationens struktur. Med detta i bakhuvudet konkurrerar företaget på två

marknader: kundmarknaden och personmarknaden. Ledningen behöver därför utveckla två strategier: en för att attrahera kunder och en för att behålla nyckelpersoner.

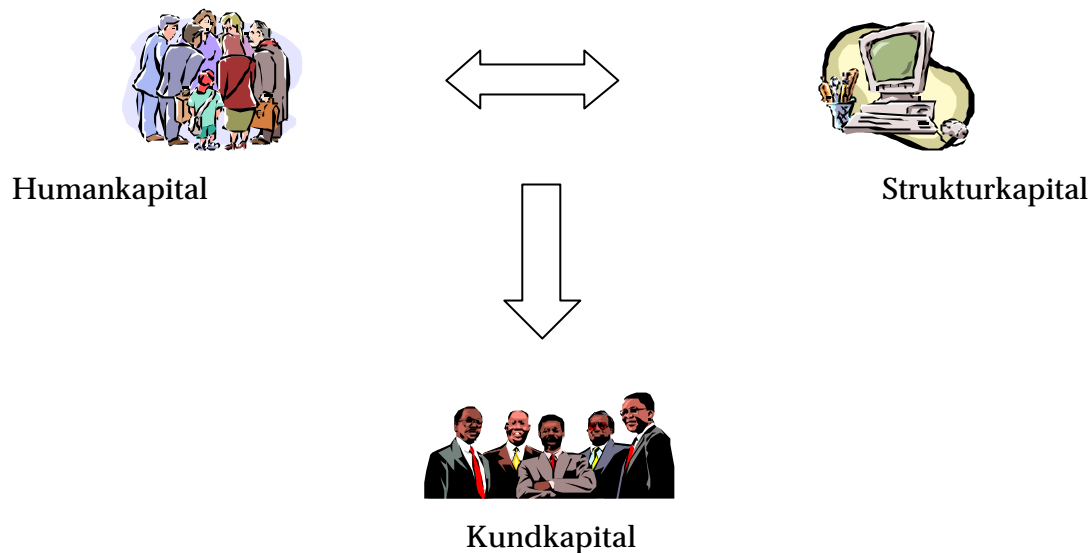


Fig 3.10 Tre faktorer essentiella för kunskapskapitalet. Källa: Edvinsson 1997

Nonakas och Takeuchis (Nonaka, Takeuchi, 1995) syn på Knowledge Management är färgad av den hierarkiska företagskultur som existerar i Japan och i den österländska hemisfären.

Han nämner tre olika managementmodeller; Top – down, Bottom – up och Middle – up – down.

Top – down management är det klassiska hierarkiska sättet att styra ett företag. Ser man företaget som en pyramid så samlas informationen långt nere i pyramiden och skyfflas uppåt till mellannivåchefer och högsta ledningen. Detta innebär att bara anställda på chefsnivå får och kan skapa kunskap av all den information som insamlats.

En Bottom – up organisation är en platt organisation. Denna organisation har få chefsnivåer och ingen arbetsstyrka i dess egentliga mening. Arbetsstyrkan består av ”konsulter” som säljer företagets produkter. De är ofta självständiga entreprenörer med stor frihet i sitt arbete. Det är dessa som står för kunskapen i företaget. Det förekommer väldigt sällan att människor i organisationen diskuterar med varandra,

varken på ett horisontellt eller vertikalt plan. Autonomi, inte interaktion, är organisationens strukturella filosofi.

Middle – up – down management är Nonakas egen modell för att hantera kunskapen inom organisationen. Teams är en central del av Nonakas teori. Mellannivåchefer agerar som teamledare (knowledge engineers), toppnivåchefer (knowledge officers) lägger riktlinjer för hur företaget skall agera för att generera kunskap inom organisationen och teammedlemmar (knowledge practitioners) är de som utövar den samlade kunskapen inom organisationen. Dessa tre grupper interagerar med varandra över gränserna för att tillsammans skapa en grund för ett lärande kunskapsföretag.

Två olika strategier för att administrera kunskap

De två strategier som är vanligast bland dagens konsultföretag för att hantera kunskap är "Codification Strategy" och "Personalization Strategy" (Hansen, Nohria, 1999).

I vissa företag koncentreras strategin runt datorn och dess lagringsmöjligheter. Kunskap samlas in och lagras i databaser där alla i företaget kan komma åt den. Denna strategi kallas för "Codification Strategy".

Andra företag menar att kunskap är starkt knutet till individen och därför skall överföringen ske direkt mellan människor. Här används datorn främst till att hjälpa människor att komma i kontakt med varandra så att ett kunskapsutbyte kan ske. Detta kallas "Personalization Strategy". Frågan är; Vilken strategi skall man använda sig av? Detta beror på vilka relationer man har till sina kunder, ekonomiska förutsättningar samt vilka anställda man har. Företagets storlek och kultur är givetvis också avgörande faktorer.

Olika modeller och strategier om hur konsultfirmor administrerar sin kunskap i organisationen

COMPETITIVE STRATEGY

CODIFICATION

Provide high-quality, reliable, and fast information-systems implementation by reusing codified **knowledge**.

PERSONALIZATION

Provide creative, analytically rigorous advice on high-level strategic problems by channeling individual expertise.

ECONOMIC MODEL

REUSE ECONOMICS

Invest once in a **knowledge** asset; reuse it many times. Use large teams with a high ratio of associates to partners. Focus on generating large overall revenues.

EXPERT ECONOMICS

Charge high fees for highly customized solutions to unique problems. Use small teams with a low ratio of associates to partners. Focus on maintaining high profit margins.

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY

PEOPLE-TO-DOCUMENTS

Develop an electronic document system that codifies, stores, disseminates, and allows reuse of **knowledge**.

PERSON-TO-PERSON

Develop networks for linking people so that tacit **knowledge** can be shared.

INFORMATION TECHNOLOGY

PEOPLE-TO-DOCUMENTS

Invest heavily in IT; the goal is to connect people with reusable codified **knowledge**.

PERSON-TO-PERSON

Invest moderately in IT; the goal is to facilitate conversations and the exchange of tacit **knowledge**.

HUMAN RESOURCES

PEOPLE-TO-DOCUMENTS

Hire new college graduates who are well suited to the reuse of **knowledge** and the implementation of solutions.
Train people in groups and through computer-based distance learning.
Reward people for using and contributing to document databases.

PERSON-TO-PERSON

Hire M.B.A.s who like problem solving and can tolerate ambiguity.
Train people through one-on-one mentoring.
Reward people for directly sharing **knowledge** with others.

Källa: Pemberton, 1998

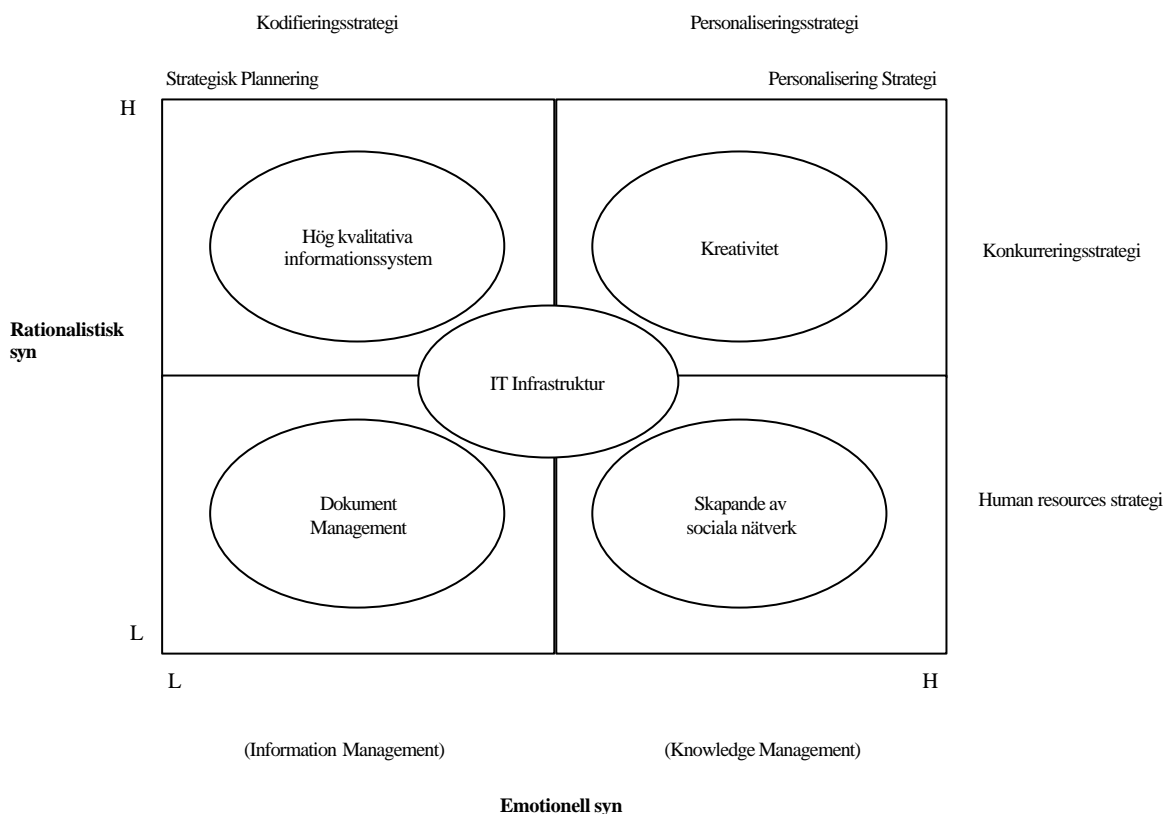


Fig 3.11 Visar skillnaden mellan de två olika strategierna. Källa: Magoulas & Pessi, 1998

3.4 Vår uppfattning om Knowledge Management

Den litteratur vi har läst har hjälpt oss att skapa en egen förståelse och uppfattning om vad Knowledge Management innebär.

Nyckelorden när det gäller Knowledge Management för oss är *motivation*, *politik* och *trovärdighet*. Med detta menar vi att organisationens medarbetare skall vara *motiverade* till att sprida kunskap och att visa villighet att ta emot andras kunskap inom organisationen, det vill säga utveckla ett sinne för dialektik.

Med *politik* menar vi de anställdas olika mål och olika uppfattningar om vad de vill göra med sitt kunnande i relation till företagets vision. För att överhuvudtaget kunna sprida kunskap inom organisationen måste de anställda kunna lita på varandra.

Att vara *trovärdig* och att inneha en personlig integritet är en viktig nyckelfaktor som alla inblandade i organisationen bör besitta. Slutligen skall ledningen besitta en förmåga att främja "kunskapande" mellan de anställda.

Om vi jämför vår kunskapsuppfattning med de författare som vi redogjort för så ser vi brister i deras teorier. De har missat storleksaspekten. De företag där de har genomfört sina studier, har varit stora företag med många anställda och mycket resurser. Referenser till mindre organisationer existerar inte.

Tiden på hur långt ett Knowledge Management projekt får ta nämns inte. Författarna verkar inneha den uppfattningen att alla organisationer har obegränsade resurser och obegränsat med tid. Givetvis är verkligheten annorlunda.

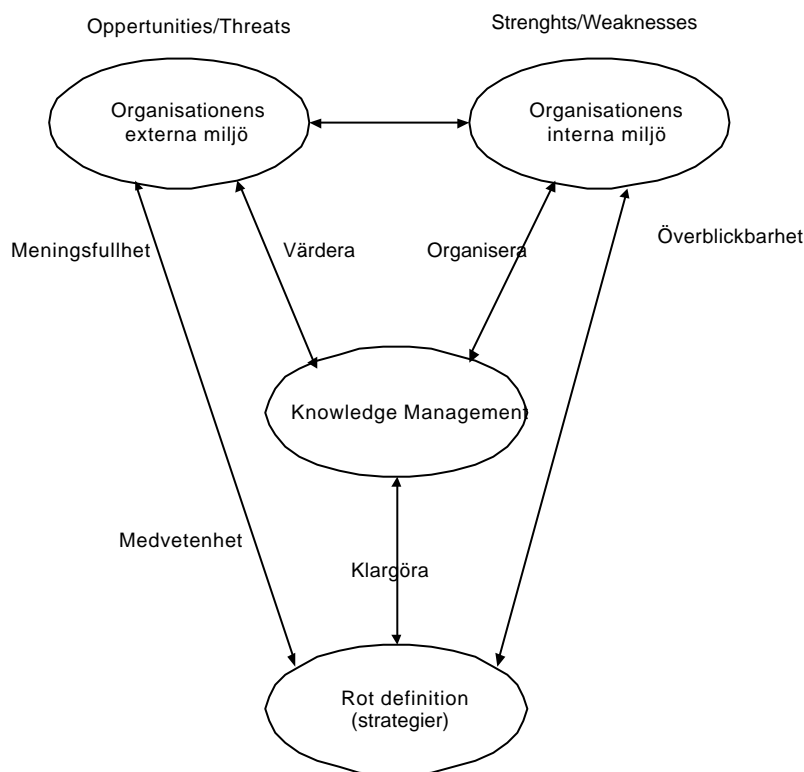


Fig 3.12 Visar förhållandet mellan organisationen och dess strategi. Den visar även hur Knowledge Management knyter ihop organisationens komponenter.

Vår bild av kunskapsutveckling

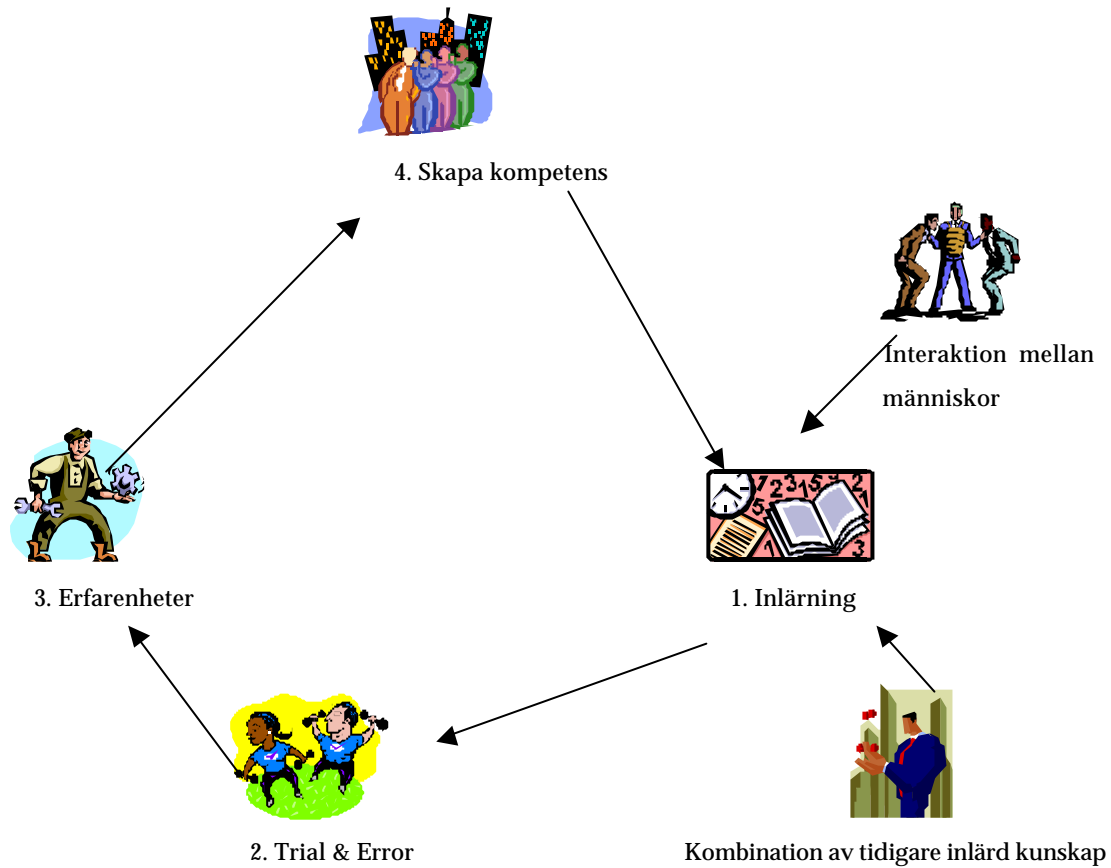


Fig 3.13 Vår Bild av kunskapsutveckling. En oändlig "loop". Källa: egen.

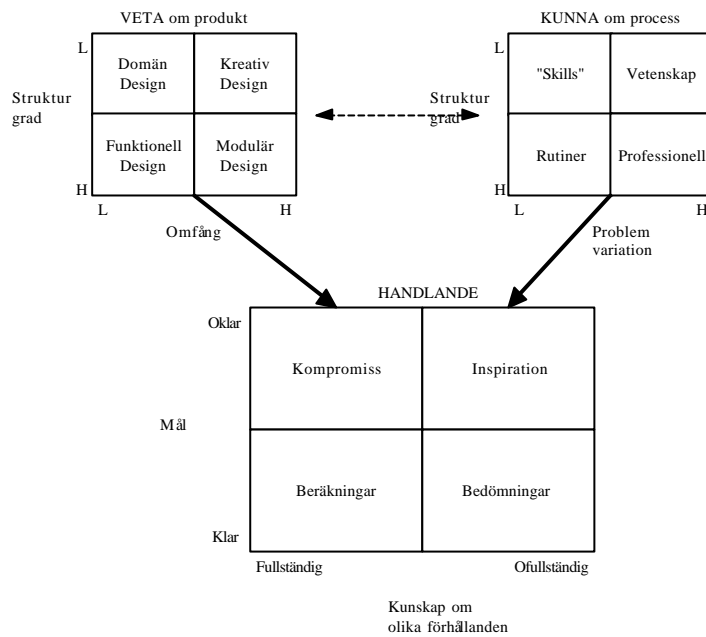


Fig 3.14 Illustration visar på sambandet mellan kunnande, vetande och handlande. Resultatet av handlandet är kompromiss, inspiration, beräkningar eller bedömningar, baserat på vilka mål repektive kunskap en organisation besitter. Källa: Magoulas & Pessi, 1998

4 Orion – en fallstudie

Vi har varit på ett företag som arbetar med IT-management och projektstyrning. De är sammanlagt 19 anställda i varierande ålder. Organisationen är uppdelad i två avdelningar: IT och Management. Vår uppgift hos Orion har varit att studera faktorer för utöka kunskapsutvecklingen. Antingen via informationsteknologi eller på ett personligt plan. Detta har vi gjort via personliga intervjuer med ca 50 procent av de anställda. Intervjuerna eller samtalen som vi föredrar att kalla dem, utfördes på ett lugnt och avslappnat sätt. Vi pratade med alla tre i ledningen. Resterande samtalen fördes med konsulterna i de olika avdelningarna. Dessutom förde vi samtal med den tekniskt ansvarige för Orion, som för övrigt inte längre är anställd, men ändå utför teknisk support.

Inledning

I detta kapitel skall vi beskriva vår fallstudie av det företag där vi forskat under närmare sex månader. Vi har valt att benämna företaget med pseudonymen Orion. Detta eftersom den information vi införskaffat under vår tid på företag är av känslig natur och kan missbrukas. Därav är det på organisationens begäran vi valt att hålla företaget anonymt. Den fallstudie vi nu presenterar är baserad på samtal med organisationens medlemmar, en studie av dess historia samt observationer under vår tid på organisationen. Vidare har vi även haft diskussioner med organisationens kunder. Den konfidentialitet vi använder oss av leder naturligtvis till att vi inte kan ge några namnreferenser.

4.1.1 Historia och bakgrund

Embryot till Orion bildades tidigt under 1980 talet. Då bestod organisationen av tre personer, två av dessa personer är fortfarande kvar som VD respektive vice VD. Den tredje personen är nu en inaktiv ägare. Under denna tid jobbade organisationen hårt med skapandet av ett kontaktnät för att kunna värva presumtiva kunder. Sitt kunskaps- och kompetensområde hade organisationen inom framförallt ekonomi. Ekonomiska styrsystem samt projekt baserade på budgettänkande var tidigt organisationens ledstjärnor. Redan i detta tidiga skede var kunskap och kompetens det starkaste argumentet för att kunderna skall välja företaget.

Runt 1985 visade det sig att dåvarande organisationsform var förlegad och ineffektiv. En omorganisation skedde samtidigt som företaget skapade sig en ny image. Företaget hade nu växt till åtta personer. Organisationsmässigt tänkte man mer i banor av teamarbete. Tidigare hade konsulterna arbetat mer en och en, men nu insåg man att teamarbete var någonting för framtiden.

Runt 1990 växte organisationen med en medarbetare till. Nu var det sammanlagt nio personer inom organisationen. Men nu började saker och ting ske inom den svenska ekonomin som skulle ha en lång efterverkan på Orion.

1992 kom den stora kraschen med fallande kronkurs, massarbetslöshet och konkurser. Detta drabbade Orion på mer än ett kännbart sätt. Under en mycket kort tid föll omsättningen med mellan 50 –70 procent. Under de följande åren var den viktigaste målsättningen att hålla sig flytande och överleva en av de värsta ekonomiska kriserna i modern tid.

Men stora förändringar kom runt mitten av 1990-talet. Ett paradigmskifte i affärsvärlden började nyanseras. Under större delen av företagets historia hade själva kärnan i dess kompetensområde rört sig runt ekonomi och ekonomiska styrsystem. Men runt 1994, 1995 började en ny teknik och ett nytt tänkande göra intrång i managementvärlden. Det hela handlade om modern informationsteknologi och moderna informationssystem. Med ny teknik kom nya sätt att göra affärer, samt nya idéer på hur utvecklingen kunde ske inom managementvärlden. Med detta paradigmskifte skapades nya profiler och koncept för användandet av informationsteknologi.

Organisation och affärs mål

Tidigare, i sin linda i början av 1980-talet fram till dess mitt ungefär, hade Orion egentligen ingen strukturerad organisation. Detta beroendes mest på att de var få anställda i företaget. Men med tiden expanderade organisation sakta och efter mitten av 1980-talet skapades en mer strukturerad organisationsform. Idag består Orion av två avdelningar. Den ena avdelning sköter management och den andra sköter frågor och problem som rör IT. Orions VD sade att de planerar att expandera och då kommer troligtvis dagens organisationsform att förändras.

Från att ha arbetat med ekonomistyrning och med managementmetoder baserade på budget förändrades detta med tiden. Mer eller mindre därför att marknaden för ekonomisystem i allt större grad hade börjat försvinna. Det som kom istället var informationsteknologi. Med detta förändrades Orions arbetsmetoder och kärnverksamhet. Detta är ingen unikt i dagens affärsvärld, eftersom flexibilitet och förmågan att känna av vad som sker imorgon är viktigt för organisationens överlevnad.

Men detta behöver inte betyda att organisationen tappar fokus på den egentliga visionen och affärsmålen.

Orions filosofi består av fyra punkter som bäst beskriver vad företag står för och ämnar att göra:

- Helhetssyn
- Kompetens
- Omtanke och delaktighet
- Processtänkande

Helhetssyn

Genom att applicera en helhetssyn försöker företaget undvika suboptimering och ineffektivitet.

Kompetens

Orions tolkning av kompetens är konsulternas samlade erfarenhet, teoretisk utbildning, personlighet och förmåga. Men det är inte allt. Det viktiga är, enligt ledningen på Orion, att kunna omsätta dessa egenskaper i praktiken.

Omtanke och delaktighet

Med detta menas Orion skapandet av en form av "method acting". På samma sätt som Paul Newman och Robert DeNiro sätter sig in sina respektive rollgestalter för att förstå innebörden av dessa människors leverne, gör även Orion. Genom att dela både framgångar och motgångar med sina kunder skapar de en relation utöver det normala.

Processtänkande

Innebär att Orions konsulter tillsammans med kunden gemensamt försöker lösa de problem som existerar. Detta leder till att förankrade beslut som består på lång sikt.

Med dessa fyra punkter försöker Orion bygga kvalitetssystem som är bestående och klarar de framtida krav som ställs på morgondagens organisationer.

Orions affärsidé är att med sina konsulter erfarenhet och kompetens hjälpa sina kunder i förändringsprocesserna management, verksamhetsstyrning och informationsteknologi. Konkurrenskraften ligger i deras höga kompetens, långa erfarenhet och förmåga att omsätta detta till utveckling av kundens verksamhet.

Vision

I framtiden ser sig Orion som en diskret, drivande och mycket efterfrågad partner av sina kunder. Konsulterna är stolta över sitt arbete samtidigt som kunderna är mycket nöjda med att arbeta tillsammans med Orion. Den samlande kompetensen ökar ständigt genom interaktion inom arbetet, nyrekryteringar och lyhördhet för de senaste utvecklings- och forskningsrönen inom managementvärlden.

Personal och arbetsvillkor

Av sammanlagt 19 personer som arbetar på Orion är den överväldigande majoriteten av dessa konsulter med ett arbetsfält utanför företaget. Endast två personer arbetar kontinuerligt på företaget. Dessa två är receptionisten och en person som arbetar med marknadsföring och public relations. De flesta av konsulterna har en gedigen högskoleutbildning i ryggen. Majoriteten av konsulter har någon form av ekonomiutbildning i ryggsäcken. Trots att organisationen även kallar sig IT företag så är den reella IT-utbildning tämligen grundläggande. Det är mer rättvist att beskriva företaget som ett management bolag med IT-stöd, snarare än ett IT företag. Det pågår exempelvis ingen mjukvaruutveckling på företaget.

Att vara konsult betyder att arbetet är väldigt självständigt. Det existerar en stor personlig frihet och en öppen atmosfär på företaget. Eftersom organisationen är liten så är det informella och vänskapliga förhållandet i organisationen det rådande.

Arbetsvillkor

Lärandesystemet som råder på företaget är mentor/lärlingssystemet. Detta lärlingssätt fungerar på följande sätt: En nyanställd lämnas inte i sticket där han eller hon får aktivera sig själv. Istället får en nykomling en mentor, en person som jobbat en längre tid på företaget och som besitter en stor erfarenhet och kompetens. Den nyanställda får följa med sin mentor på uppdrag hos kunden. Detta sker nästan direkt efter att en person blivit anställd. Lärlingen får till en början enkla arbetsuppgifter som exempelvis dokumentering och administration av projekt. Med tiden får lärlingen mer och mer avancerade uppgifter för att till slut stå på egna ben och leda egna projekt. Det existerar en del externa problem som uppkommer med detta lärling system. Det största problemet är att få kunden att acceptera detta arrangemang. Trots allt så är det kunden som betalar lärlingen för hans eller hennes tid hos sig. En del kunder har visat sig skeptiska och vill inte betala, om än ett underpris, för ytterligare en konsult.

Detta sätt är egentligen det mest dominerade sättet att införskaffa ny kunskap och utveckla den egna personligheten och kompetensen på Orion. Det finns även andra mer explicita sätt av kunskapshöjande åtgärder. Med seminarier och kurser har företaget försökt utbilda sina anställda. Detta har inte utfallit väl enligt våra samtal med personalen. Resultatet har blivit magert och det finns ingen riktig övertygelse om att man kan lära sig att arbeta effektivt med kunderna genom seminarier och kurser.

Andra sätt att införskaffa kunskap är genom samtal och allmänt umgänge sinsemellan. Företaget har en väldigt platt organisationsform där vem som helst på ett enkelt sätt, kan fråga någon om hjälp och råd om så behövs.

4.1.2 Informationsteknologi – idag

Efter en genomgång av det källmaterial som vi fått tillgång till på Orion, inklusive intervju-sessionerna, har en bild av nuvarande struktur växt fram. I detta kapitel kommer vi att behandla hur deras informationsteknologi fungerar. Vi kommer inte att ge oss in på tekniska detaljer med beskrivningar av deras mjuk- och hårdvara, eftersom detta inte är relevant för uppsatsen.

Nuvarande situation

Våra samtal med de anställda på företaget när det gäller informationsteknologi har till största delen rört sig om deras intranät och vilket syfte det har. I nuvarande läge så kan vi konstatera att intranätet inte har något egentligt syfte. Det verkar mest som om organisationen har införskaffat ett intranät för intranätets skull. Detta är tyvärr en tråkig men alltför vanlig företeelse när det gäller modern informationsteknologi. De anställda på företaget såg dock en potential med intranätet, att det skulle kunna komma till nytta. Vi ville försöka förstå samt utfråga hur de skulle ställa sig till idén om att sprida kunskap via intranätet. På denna fråga var responsen stark. Alla vi pratade med menade att detta var en ypperlig idé. Men hur detta skulle gå till fanns det ingen direkt tanke bakom. Kort beskrivet är intranätet inte av den bästa kvaliteten.

På intranätet existerar en del kompetensprofiler av konsulterna. En enhetlig mall existerar där konsulterna skall uppdatera sina uppgifter. "Betygssystemet" är dock av en märklig karaktär. Det som är märkligt är det faktum att det är få skalor för betygen. Det finns endast tre gränser. Med detta system är det ganska svårt att veta hur mycket kunskaper en person besitter .

Bristerna i dessa kompetensprofiler. Dels för att konsulterna inte haft tid eller ork att göra det. Dels finns inte alla konsulter med i dessa kompetensprofiler, eftersom de, av olika skäl, inte ens initialt har skrivit in sina uppgifter. Med andra ord saknas uppgifter om konsulternas kunskap och kompetens.

Önskemål från konsulterna

Under våra diskussioner med personalen på Orion kom det fram en hel flora av förslag till vad "man borde göra med intranätet". Här följer en lista på önskemål.

- Sökfunktioner; som det ser ut idag så existerar det ingen sökfunktion. Det fanns en sökfunktion tidigare, men denna hade slutat fungera. Utan en sökfunktioner är det svårt att få en översikt över innehållet på intranätet.
- Persongalleri; denna begäran var, enligt många, en ganska känslig fråga men dock en ganska intressant förslag. Med ett persongalleri menas en form av kontaktlista där konsulternas kontaktnät avslöjas. Av naturliga skäl är detta en känslig fråga. En konsult kanske anser att kontaktlistan är personlig och inte vill lämna ut den på grund av den interna konkurrensen, som faktiskt existerar. Ytterligare ett skäl är att om en konsult slutar kan denne ta med sig någon annan konsults kontakter. Detta är i mångt och mycket en teknisk fråga såväl som politisk. Vem är det som skall ha tillgång till en sådan personlista?
- Kompetensprofiler; visserligen existerar dessa, men de anställda ville se en mer utförlig och reformerad funktion. Problemet enligt vårt tycke ligger inte i hur utformandet av mallen ser ut eller hur betygssystemet ser ut. Problemet ligger i att ingen, i nuvarande läge, ser någon nyttoeffekt av kompetensprofilerna.
- Rapporter; dessa existerar också i nuläget, men i ett ganska torftigt tillstånd. Konsulterna skriver in sina rapporter på måfå och utan något större engagemang.
- Almanackor; det fanns en del röster inom organisationen som ville att den personliga almanackan skulle finnas tillgänglig där andra skulle kunna boka in möten direkt.
- Uppdragsbeskrivning; det fanns en önskan om att skapa någon form av register över alla olika uppdrag företaget genomfört och kommer att genomföra. Hur innehållet i dessa uppdragsbeskrivningar skulle se ut, sades det inget om.
- Projektuppdateringar; snarlikt som ovanstående uppdragsbeskrivningar. Precis som det låter så skall pågående projekt uppdateras kontinuerligt så att konsulten kan hålla andra (ledningen) ajour med vad som händer.
- Nyheter; med detta menas olika varierande nyhetsbrev och ämnen som kan väcka intresse och som kan visa sig vara nyttiga framtida affärsmöjligheter.
- Intressanta länkar; ämnen, som ovan, som kan leda till debatter och diskussioner.
- Diskussionsforum; ett mer avancerat tekniskt forum där ämnen, FAQs med mera kan underhållas och kanske eventuellt leda till nyvunnen kunskap.

4.2 Orion och Knowledge Management

Efter samtal med konsulterna på Orion har vi nått fram till en uppfattning om hur kunskap och kompetens hanteras på företaget. I följande dokument kommer vi diskutera hur den *interna* kompetensutvecklingen hanteras. Det vi i första hand tänker på är hur den enskilde konsulten, efter att han/hon varit ute på uppdrag, delar med sig av sina erfarenheter när han/hon kommer tillbaka till kontoret.

Det sätt som Orion har valt att jobba, med ett mentor/lärling förhållande mellan erfarna konsulter och nyanställda konsulter är ett utmärkt sätt att lära ut tyst kunskap. Problemet är att utbytet sker enbart i de grupper som ingår i de olika enskilda projekten. Normgruppen i ett projekt, som vi har uppfattat det, är på tre personer. När projektet är över och gruppen "splittras" så sprids inte den nyfunna kunskapen till de andra i organisationen. Visserligen förekommer det diskussioner med andra om svårigheter i pågående projekt men fortfarande sker det inom en begränsad del av arbetsstyrkan.

Vad vi efterlyser är ett medium där genomgångna projekt beskrivs med alla svårigheter som uppstod under tiden. Även en beskrivning hur uppkomna problem löstes och varför svårigheterna uppstod i syfte att eliminera att samma misstag sker en gång till. Som en av konsulterna sade: "Nu får man uppfinna hjulet varje gång man är ute hos kunden". Samtidigt är det en del av affärsidén hos Orion. De strävar efter en ny lösning i varje projekt.

Ambitionen till förändring finns men motivationen och viljan saknas till att ta ett rejält tag och verkligen göra något. Huvudskälen är tid och resurser. Vem skall göra det? Kan man debitera för intern utveckling? Skall det anställas någon utifrån? Allt detta kräver någon form av djupare engagemang som måste genomsyra hela organisationen.

Genom våra studier av den litteratur som behandlar kunskap och dess hantering har vi funnit, kanske inte överraskande, stora skillnader mellan det som fungerar i teorin och hur det ser ut i praktiken.

5 Analys

5.1 Teori versus praktik

Det första vi bör beakta är den skillnad som finns mellan japansk och västerländsk kultur, historia och religion. Alla dessa faktorer påverkar utvecklandet av managementmetoderna. Dessa skillnader är inte nya eller revolutionerande, Nonaka själv påpekar skillnaderna i sin bok. Likheter finns dock. Dessa manifesteras när det gäller synen på kunskap och hur den antar olika former: Tyst till Explicit, Socialisation – Externalisation – Internalisation – Kombination. Likaså är likheterna stora när det gäller utvecklingen av en organisatorisk kunskap med autonomi för de anställda, visioner från de styrande, flexibilitet mot omgivningen och andra faktorer vi tidigare redovisat. Skapandet och accepterandet av koncept är också tankar som kan förankras i den kultur som vi lever i.

Svårigheter uppstår när det kommer till diskussioner om kunskapshanteringen. I den japanska kulturen existerar en form av kollektiv kunskap där alla frivilligt delar med sig av sitt kunnande. Detta inslag saknas i stor del på det företag som vi har varit på. Detta behöver inte vara något negativt. Det är bara så. I den västerländska kulturen är individualitet mycket viktigare än det kollektiva, som fallet är i Japan. Ett exempel är konceptet om arbetsrotation. Detta är ett mycket vanligt inslag i den japanska managementkulturen men något som är svårt att finna här i väst. Beroendes på den amerikanska taxonomin som vi beskrivit.

Ett annat problem vi funnit med ovanstående litteratur är storleken på de företag som tas upp som exempel. Nonaka skriver om Matsushita, Honda och Toyota. Dessa företag har filialer över hela världen med tusentals anställda i varierande divisioner. En jämförelse mellan dessa jättekolossoer och Orion med sina 19 anställda är minst sagt orättvis. Och med detta faktum är det lätt att se svårigheter gällande den ekonomiska aspekten av det hela. Det är väldigt svårt, för att inte säga oerhört krävande, för Orion att ge sig in på olika stora kostsamma Knowledge Management projekt. Dels existerar inte de ekonomiska resurserna och dels räcker inte tiden till. Konsulterna är väldigt upptagna med att fysiskt närvara hos sina kunder. Att begära av dem att engagera sig i interna utvecklingsprojekt, där kundtid tas i anspråk, är helt enkelt svårt att genomföra i dagsläget.

I följande stycken kommer vi att jämföra Orion med beskrivna taxonomier.

5.2 Jämförelse med Japansk taxonomi

Nonakas och Takeuchis (Nonaka, Takeuchi, 1995) teorier om hur tyst och explicit kunskap förmedlas mellan människor kan djupare belysa vad vi eftersträvar.

Tyst till tyst kunskap

Detta fungerar utmärkt på Orion. En erfaren konsult introducerar den nyanställda och oerfarne konsulten och lär upp denne. Givetvis sker kunskapsutbytet även bland de erfarna konsulterna på företaget genom gemensamma projekt.

Explicit till tyst kunskap

Detta fungerar inte alls inom organisationen. Dokumentation om projekt och tidigare erfarenheter är bristfällig. Vissa försök har gjorts i samband med tidsrapporteringen men detta har stagnerat då tiden inte räckte till enligt de anställda. Det är ingen som har lust att sitta en extra timme på fredag eftermiddag och dokumentera ett uppdrag. Dessutom finns ingen ekonomisk vinst i detta.

Tyst till explicit

IKU – mötena (*Intern Kompetens Utveckling*) är ett exempel. Här anordnas föreläsningar i något intressant ämne som inte direkt behöver vara kopplat till vad konsulterna arbetar med dagligen. Tidigare anordnades även möten där projekt redovisades. Ekonomiska rapporter redovisades och hur långt företaget fortskridit i projektet. Detta var för tråkigt enligt vissa konsulter som valde att ignorera dessa möten. Hade föreläsarna istället gått igenom ett konkret problem, som fanns i projekten, och hur de hade löst dessa problem hade det varit mycket mer intressantare, enligt de anställda.

Explicit till explicit

Detta är den kunskap människor tar till sig i vardagen genom böcker, föreläsningar, radio och tv. En av konsulterna på Orion sa: ”*Kunskap och kompetens är så mycket mer än vad man lär sig här på företaget. Det beror på det liv man lever och hur man är som person. Är man en kunskapsförstående person så är man*”. Detta är individuellt och svårt att bedöma hur mycket som fortskridit.

5.3 En jämförelse med Skandinavisk taxionomi

Enligt Sveiby (Sveiby, 1995) sprids kunskap på två olika sätt. Det ena kallar han för "tradition" och det andra kallar han för "rummet som bredbandskanal". Här följer en jämförelse mellan hans teorier och Orion.

Tradition

I detta uttryck innefattar Sveiby olika sätt att ta åt sig kunskap. Här bakas föreläsningar, lärling/mentor förhållanden och självlärande in.

Ledningen på Orion tror inte på föreläsningar. De är tveksamma om det verkligen lönar sig att skicka en konsult på ett seminarium. "Man lär sig sällan något nytt" enligt en av konsulterna, dessutom är det dyrt. Detta stämmer väl överens med Sveibys forskning där han hävdar att fem dagar efter föreläsningen minns man högst tio procent av seminariet. Att agera i en arbetsmiljö där man kan lära sig av andra är det bästa sättet att generera kunskap enligt Sveiby. Då minns man upp till sjuttio procent. Orions sätt att lära upp konsulter med ett lärling/mentor förhållande stämmer med Sveibys forskning. Självlärande innefattar det man lär sig i vardagen både på arbetsplatsen och i livet. Detta lärande är upp till var och en.

Rummet som bredbandskanal

En tidningsredaktion har öppna och stora ytor. Journalister pratar i telefon och med varandra samtidigt som de utför sitt arbete. Det råder en kaotisk stämning och det verkar var långt ifrån den idealiska kontorsarbetsplatsen där en sval och lugn atmosfär råder som oftast förknippas med intellektuellt arbete. Varför ser en redaktion ut så här? Jo, därför att det öppna rummet är den absolut bästa kanalen för att överföra information och kunskap mellan människor. Genom att vara närvarande fångar man upp allt man behöver för att utföra sitt arbete. Då behövs inga informationsmöten eller genomgång av företagsrapporter för att hänga med i vad som händer.

Finns detta i Orion? Deras kontorslandskap har en öppen atmosfär där de anställda sitter ansikte mot ansikte och arbetar. Vill någon fråga någon något är det bara att ställa frågan direkt till person på andra sidan bordet. Förutsättningarna finns i organisation för att diskutera med varandra och informera/utbilda. Tyvärr har

Orions konsulter lite tid att vara på kontoret. De är oftast ute hos kunden och arbetar.

5.4 Jämförelse med Amerikansk taxionomi

I detta stycke jämför vi teorier som Davenport och Prusak (Davenport, Prusak, 1998) kommit fram till genom sin forskning med verkligheten på Orion. Det intressanta är att klargöra huruvida kritiska framgångsfaktorer som de har kommit fram till stämmer med vår verklighet. Vidare är det även intressant att undersöka om de sätt de förespråkar Knowledge Management projekt går att applicera på en mindre svensk firma.

Här följer de kritiska framgångsfaktorer som Davenport/Prusak kommit fram till:

- En kunskapsorienterad kultur
- Teknisk och organisatorisk infrastruktur
- Stöd ifrån ledningen
- En koppling till ekonomiska eller industriella värden
- En liten mängd processorientering
- Klarhet när det gäller vision såväl som språk
- Enkla motiverande hjälpmedel
- Flera kanaler än en när det gäller kunskapsöverföring

Låt oss undersöka om hur väl dessa stämmer överens med verkligheten på Orion.

En kunskapsorienterad kultur

Ledningen på Orion pratar ofta och gärna om att företaget är en kunskapsorganisation. Detta stämmer i stort men det saknas långtgående projekt där man driver Knowledge Management frågor inom organisationen.

Tekniskt och organisatorisk infrastruktur

Orion är i grund och botten inte en teknisk organisation. Standardsystem finns med epost och Internet som används flitigt. Människorna är inte tekniskt inriktade vilket stämmer överens med deras bakgrund som ekonomer. Det intranät som dock finns på företaget kan man önska mer av när det gäller uppdatering och underhåll.

Stöd från ledningen

Ambitionen hos ledningen är hög att driva sådana här frågor men resurserna saknas för att utföra själva projekten. Dessutom är det lite oklart om vilken sorts kunskap ledningen vill skall spridas inom organisationen.

En koppling till ekonomiska och industriella värden

Då Orion är ett kunskapsföretag är det svårt att direkt peka på någon omedelbar vinst i reella pengar då man inte är ett produkttillverkande företag. Skulle företaget däremot genomföra ett Balanced Scorecard projekt skulle de säkert finna vinster i en ökad kunskap för personalen.

Processorientering

Igen, ambitionen finns att förändras men det saknas vilja ta tag i det personligen. Vad vi upptäckt är att alla förväntar sig att någon annan tar tag i och påbörjar ett kunskapsprojekt. Dessvärre är ingen idag beredd att göra detta. Det beror på att tiden ute hos kund prioriteras högst av allt. Dessutom måste ledningen sanktionera och godkänna ett projekt.

Klarhet när det gäller vision såväl som mål

Ledningen har en tydlig och välformulerad vision om vad de vill med företaget. Som vi uppfattade det delades denna vision av alla medarbetare i företaget.

Enkla motiverande hjälpmedel

Här ser vi en brist inom företaget. Men samtidigt är detta väldigt svårt att genomföra utan att det blir ”fel”. Här har vi inget svar på vad som skall göras. Detta är något som medarbetarna måste diskutera fram gemensamt. Att erbjuda gåvor kan fungera till en viss gräns.

Flera kanaler än en när det gäller kunskapsöverföring

Vid IKU – mötena sker förhoppningsvis en kunskapsöverföring. Här erbjuds även en möjlighet att prata med människor som sällan är på företaget. Tyvärr är uppslutningen lite si och så. Vissa är ofta närvarande medan andra sällan går på dessa möten.

Knowledge Management Projekt

I ett tidigare kapitel skrev vi om olika former av projekt som hade en klar karaktär av kunskapshantering. Dessa olika projekt var baserade på amerikanerna Davenport och Prusaks (Davenport, Prusak, 1998) forskning kring Knowledge Management. De fanns tre olika former av projekt:

- Kunskapsdokumentering
- Tillgång och tillgänglighet
- Kunskapsmiljö

Under vår tid på Orion försökte vi ta reda på om dessa olika former av projekt var pågående eller under ett planeringsstadium.

Kunskapsdokumentering

Detta inslag förekommer. Det existerar ett lagerrum med uppgifter om kunder, fakturor, ett metodbibliotek med mera. De sista åren har ambition varit att digitalisera all denna information på intranätet. Hur detta har gått har vi kommenterat tidigare – inte vidare bra. Men det är inte bara en fråga om att överföra data och information (som i sin tur blir explicit kunskap), utan det väsentliga är; kommer någon någonsin att dra nytta av allt detta?

Tillgång och tillgänglighet

Detta är en form av "gula sidorna" för kunskapsöverföring. Tanken är att människor inom organisationen skriver in sin kunskap i en form av kunskapsdatabas. Sedan skall en person som söker en viss kunskap kunna söka i denna databas för att finn den person som kan hjälpa honom eller henne. Tillgång och tillgänglighet till kunskap, helt enkelt.

Detta är något som inte riktigt existerar på Orion. Det finns ett embryo till en sådan idé och en mall där tanken är att konsulterna skall skriva ner sina kunskap och idéer om de ämnen som de hanterar, till exempel Balanced Scorecard.

Än en gång måste vi påpeka att embryot existerar, men mycket är fortfarande att önska. Hälften har knappast fyllt i sina "CV", och ett riktigt forum för intressanta ämnen finns inte i nuläget.

Kunskapsmiljö

Med kunskapsmiljö menas skapandet av olika förutsättningar som främjar ett samförstånd om kunskap när det gäller kultur, teknik och organisation. Det är svårt att uttala sig om detta existerar inom Orion. Svårt eftersom några större kunskapsfrämjande projekt ännu inte genomförts. Situationen är sådan att vi inte kan uttala oss om huruvida organisationen, kulturen eller tekniken främjar eller missgynnar kunskapsskapande.

6 Diskussion och Slutsats

6.1 Kunskap inom Orion

Det är mycket som står och väger inom Orion. Vi kan inte direkt uttala oss om att det existerar ett motstånd mot ovanstående projektkriterier. Vissa delar är påbörjade men inte utvecklade eller utvärderade. Detta gäller i högsta grad kunskapsdokumenteringen. Andra delar är fortfarande idéer på papperet och embryon. Men summerat påvisas ett mönster där ingen direkt vilja eller motvilja existerar. Istället rör vi oss i ett landskap där en form av lät-gå mentalitet existerar. Det är ett status quo förhållande som råder när det gäller internt kunskapsskapande inom Orion.

I detta kapitel har vi summerat våra intryck och kunskap som inhämtas ifrån Orion under vår tid där. Den slutsats som vi nu presenterar har vi delat upp i två delar, en del som behandlar organisationskulturen och en del som behandlar det finansiella tillståndet i organisationen.

6.1.1 Organisation

Organisation, kultur och ledning är tre viktiga faktorer som sätter sin prägel på hur Orion fungerar.

Organisationen är platt i sin hierarki. Tre personer sitter i ledningen och resten är konsulter. Två avdelningar existerar; management och IT. Kontoret har en öppen arkitektur där majoriteten av konsulterna sitter i runda bord. Detta är bra och främjar ett kunskapsutbyte. Mycket av arbetet sker ute hos kund så en del konsulter träffade vi aldrig.

Kulturen, som vi uppfattade den, är präglad av en öppenhet och gemytlighet. Det råder en fri atmosfär som är idealisk för olika kunskapsforum.

Ledningen är öppen för idéer och det är högt i tak. Det råder en god vänskaplig stämning mellan ledningen och de anställda och även inom ledning finns denna öppenhet. Detta beror till en stor grad på organisationens storlek, under tjugo stycken, samt att alla inom ledningen känner varandra sen en lång tid tillbaka.

”Vad är det då för svårigheter som existerar?”, är en naturlig följdfråga. Jo, svårigheterna med Orion är ett bristande engagemang ifrån ledningen såväl som de

anställda. Det är ingen klar svartvit situation utan en mer nyanserad sådan. Det är mycket som sägs, många högtravande ambitioner, men lite som har skett reellt. Och vad som är huvudorsaken bakom detta tas upp i nästa stycke.

6.1.2 Finansiering och Tid

Under början av 90-talet så hade Orion stora svårigheter att överhuvudtaget hålla ihop. Detta berodde på den ekonomiska kris som drabbade Sverige under denna tid. Efter ett par, tre hårda år efter 1992 var marknaden mer eller mindre stillastående. Runt 1996, 1997 så blev det bättre, och nu går företaget med en vinst. Problemet är det ganska uppenbara; att det är väldigt svårt att försöka satsa resurser på en internutveckling då pengarna inte räcker till. Det finns en vilja, men det får inte kosta någonting och dessutom får det inte ta upp för mycket tid av konsulter. Detta blir i slutändan en omöjlig ekvation. Summerat så finns det en stor kunskap och en stor vilja inom företaget. Men inga pengar och ingen tid, och inget manskap heller. Vi får inte glömma att det endast arbetar 19 personer på företaget.

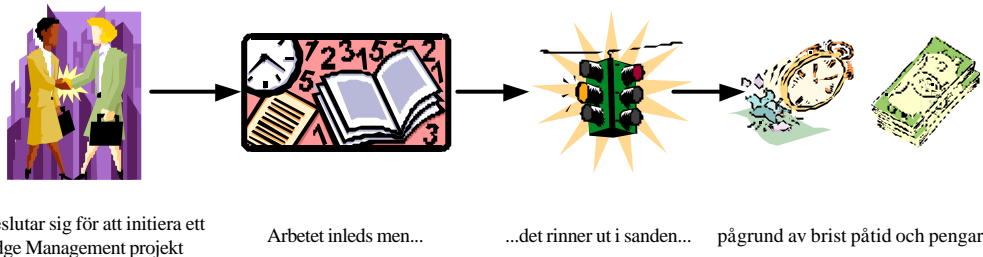


Fig 6.1: Nuvarande situation. Källa: egen.

Det vi upptäckte när vi kom till Orion var en flora av idéer om kunskap och hur utbytet av kunskap kunde gå till. Embryon till tekniska lösningar fanns redan inom organisation men dessa var på en väldigt grundläggande nivå Och är det än idag. Det mesta av informationsteknologin fungerar på ett någorlunda tillfredsställande sätt. Men de funktioner som inte fungerar skapar dock irritation.

Men detta är inte det väsentliga. Det väsentliga är, som redan påpekats, frågan om vilket syfte informationsteknologin har? Om inte ett svar finnes till denna fråga är det väldigt svårt att bedöma huruvida modern informationsteknologi kan hjälpa till att utöka kunskapen eller ej. Det är inte omöjligt att detta kan ske, problemet är bara att om det inte finns en klar målsättning, tid och resurser, så bör man överväga

andra alternativ. Men det finns bevis på att det är möjligt att utöka sin kunskapsbas. McKinsey, Andersen Consulting och andra stora firmor har lyckats med att dokumentera kunskap och göra den tillgänglig för alla i organisationen. Här bör man ha i åtanke att dessa kolosser har mycket tid och resurser till sitt förfogande. Dessutom har dessa företag en helt annan managementkultur än Orion. Att digitalisera kunskap är dessutom inte förenligt med Orions filosofi.

När det kommer till själva kunskapsutvecklingen människor emellan på Orion har vi stött på en mängd paradoxer. Konsulterna är väldigt drivande och oerhört kunniga i att driva projekt – åt andra. Men när det gäller den egna organisationen är motivationen låg. Detta beror på att alla förväntar sig att någon annan utför arbetet. Lite tråkigt är det att tiden och resurserna åter igen sätter käppar i hjulet.

Nu har vi kommit till sluttankarna när det gäller situationen på Orion. Det är inga akuta situationer som måste hanteras, men en tanke bör skänkas till hur dagens svårigheter skall lösas. Vi har kommit fram till två koncept som kan beaktas. En idé har en mer teknisk karaktär emedan den andra har en organisatorisk prägel.

6.2 Ett tekniskt koncept

Det mest konkreta tekniska hjälpmedel som funnits till hand är organisationens intranät. Nu kommer en fråga som är mycket viktig; organisationen måste fråga sig huruvida den överhuvudtaget har ett behov av ett intranät?

Detta baserat på de indicier som visar att:

1. Det är inte utvecklat, både på ett informationsmässigt såväl som estetiskt plan.
2. Organisationen är så pass liten att kunskap och information mycket väl kan spridas på ett informellt sätt.
3. Vad är det som skall finnas på intranätet?
4. Vem är systemägare?

Alla dessa frågor och tankar måste bearbetas och besvaras. Kriterier och regler måste skapas för att kunna klargöra vad syftet med intranätet är. Detta är enligt vår mening inte klarlagt.

Men om dessa frågor skulle lösas och ett regelsystem skapas för intranätet, så kommer nästföljande frågor;

1. Tror vi att vi kan ha ett framtida kunskapsutbyte och kunskapsskapande via intranätet?
2. Vad är kostnaden för att underhålla intranätet?
3. Är vi redo att ta konsekvenserna av ett tekniskt misslyckande?

Om företaget är redo att stå för kostnaderna för intranätet och om man tror på en allmän positiv kunskapsfluktuation då bör man satsa på det. Tanken är att intranätet bör skapas på ett sådant attraktivt sätt att medarbetarna frivilligt tar tag i det och utvecklar det själva. Trots allt skall intranätet existera för organisationens medlemmar. Med utveckling menar vi input med kunskap och information som leder till ny kunskap. Nya idéer kan utvecklas till nya koncept och som får vädras i ett forum.

Människor i organisationen

IT

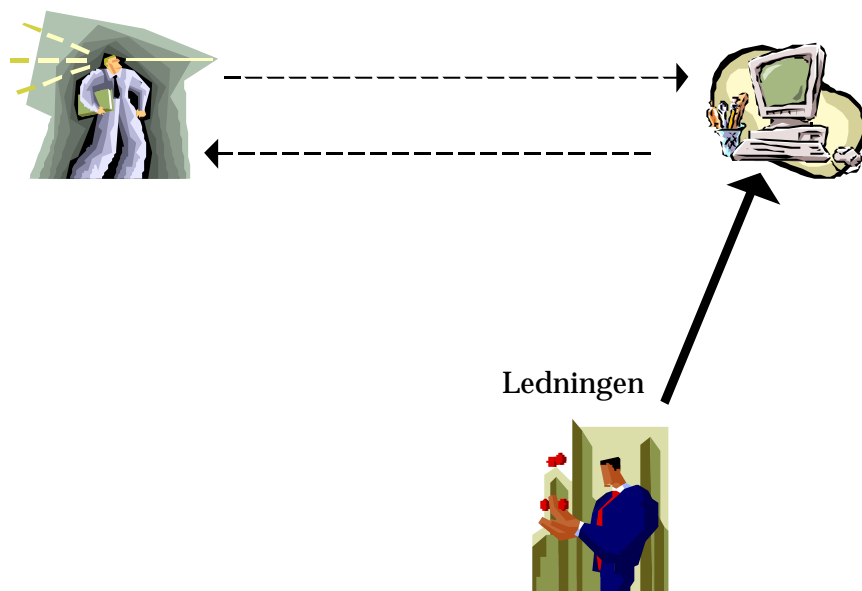


Fig 6.2 Bilden illustrerar en teknisk lösning som skall initiera kunskapsutveckling. Ledning satsar på att datorisera kunskapen och hoppas att de anställda skall inspireras att använda informationsteknologin. Källa: egen.

6.3 Ett Knowledge Management koncept

I detta scenario beslutar sig organisationen att satsa på utveckling av kunskap med ett mindre teknologiskt inslag. Organisationen utvecklar kommunikation och interaktion mellan människorna. Hur detta skall manifesteras sig konkret finns det olika förslag på. Viktiga inslag när det gäller innovativt arbete är kunskapsutveckling, kunskapsdelning och ömsesidigt lärande.

Seminarier

Ett sätt att utveckla kunskap är anordnande av seminarier. Visserligen existerar dessa men är mer eller mindre frivilliga. En del kommer och en del inte. En provokativ idé är att uppmuntra konkurrens och tävlingsandan mellan de medarbetarna. Det är viktigt att bedömningskriterier skapas gemensamt och accepteras av alla inom organisationen. Faran med att konsensus inte nås är att en dålig stämning skapas av de som belönas för sina idéer och de som inte uppnår några resultat. Konkurrens är även en bra metod att få de anställda att lämna rutinerna bakom sig men samtidigt är det viktigt att gemensamma mål sätts upp och eftersträvas. Detta är en svår balansgång som kräver mycket omtanke och klarhet.

Detta sätt att arbeta på finns i den akademiska världen, enligt professor Bo Dahlbom vid Institutionen för Informatik. Forskarna tävlar med varandra om äran till upptäckter, men är samtidigt väldigt generösa med att dela med sig av sina upptäckter och kunskaper vid seminarier.

Det är viktigt också att påpeka att seminarierna måste bli en vana och att det existerar någon eller några som tar tag i och leder dessa möten. Samtidigt bör man även se på och utvärdera resultatet av dessa seminarier. Många kanske förväntar sig alltid någon form av dokumentation eller ståndpunkt ifrån ett seminarium. Men detta behövs inte då ingenting uppnåtts. Man måste vara anspråkslös och inte förvänta sig något eftersom det är väldigt, väldigt svårt att "pressa" fram en bra idé. Sedan kommer den viktiga frågan: vad definierar en bra idé?

Scenarios

Ett andra sätt att utveckla kunskap är skapandet av scenarios och olika situationer där medarbetarnas kunskaper och kompetenser testas. Sveiby (Sveiby, 1995) lanserade tillsammans med WM Data, det så kallade Tangoscenariot. Scenariot går ut på att under en dag driva ett fiktivt företag.

Tangokonceptet skulle kunna överföras till Orion genom att medarbetarna skulle kunna arbeta med det de kan bäst – nämligen projekt och projektutveckling.

Om en grupp inom organisationen har stött på någon svårighet i ett projekt vore det intressant att under en dag gå igenom detta problem med andra inom den egna organisationen. Andras idéer och åsikter kan generera nya synsätt och lösningar.

Diversity

Olika människor med olika kulturella bakgrunder utvecklar naturligt ett annat sätt att kontemplerera, fundera och lösa svårigheter och problem. Genom att föra samman folk med olika etnisk och kulturell bakgrund skapas en dynamik och man får helt andra infallsvinklar och idéer som leder till ny kunskap. Med det är inte bara en annorlunda kultur som formar människan. Andra faktorer som påverkar är tidigare yrke, bakgrund, ålder, religion och livsåskådning.

Detta kallas diversity management och är något som anammats i amerikanska managementkretsar. Där jobbas det aktivt med att skapa heterogena organisationer då dessa har visat sig skapa mer okonventionella lösningar och originellare idéer än homogena grupper (Jenner, 1994).

Inom Orion finns det jämn fördelning mellan kvinnor och män och detta är bra. Men folk med en annan nationalitet är något som saknas. Dessutom har de flesta en bakgrund som civilekonomer. Det är viktigt att påpeka att om en organisation har en homogen kultur så är det svårare att tänka i nya banor. Att aktivt arbeta för en heterogen sammansättning kan löna sig i form av nya idéer och ny kunskap.

Människor i organisationen

IT

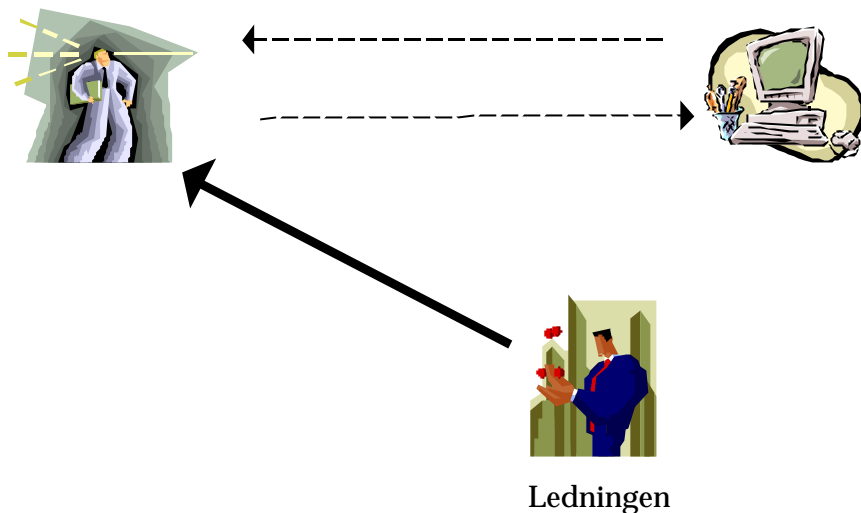


Fig 6.3 Bilden illustrerar en Knowledge Management lösning som skall initiera kunskapsutveckling. Här satsar ledningen på människorna i organisationen vilket skall leda till att de anställda ser datorn som ett komplement. Källa: egen

6.4 Slutsats

- Vilka faktorer påverkar en liten organisation när de skall managera sin kunskapsutveckling?
- På vilket sätt påverkar dessa faktorer kunskapsutvecklingen?
- Kan modern informationsteknologi hjälpa kunskapsutvecklingen i organisationen?

Dessa var de frågor som vi ursprungligen ställde.

Faktorer som påverkar är:

- *Tid.* Konsulterna har inte tid att utveckla interna kunskapsprojekt.
- *Resurser.* En liten firma har inte det kapitalet som krävs för att utveckla några kunskapsprojekt.
- *Organisation.* Strukturellt sett har en liten organisation lättare att genomföra ett kunskapsprojekt eftersom de har ett mindre antal anställda att "lära om".
- *Motivation.* Styrts av tid och resurser.
- *Storlek.* Avgörande för hur mycket resurser som står till förfogande.

Tid och resurser styr i hög grad motivationen. Eftersom det är brist på både tid och resurser påverkas motivationen negativt. Det positiva bland dessa faktorer är organisationsaspekten. Vi tror att Orions storlek gör det lättare för dem att genomföra eventuella kunskapsprojekt.

Huruvida informationsteknologi kan hjälpa kunskapsutvecklingen kan vi bara spekulera om. Detta beror på de faktorer som vi nämnt ovan. Har man tid och resurser så finns det bevis på väl fungerande kunskapsspridande informationsteknologi. Vi tänker närmast på de tabeller med olika strategier för kunskapshantering (Codification Strategy” och ”Personalization Strategy). Orion är ett företag som satsar hårt på den mänskliga kunskapsutvecklingen snarare än den tekniska. Men det är ändå ingen ursäkt. Intranätet är i grund och botten dåligt skött eftersom organisationen inte vetat vad man vill med det.

6.5 Vad vi lärt oss

Vad vi har lärt oss är att det är en lång väg till att skriva en bra uppsats. Vi började på ett ambitiöst sett men utvecklingen ville något annat. Vi ville ta reda på vad Knowledge Management var för något genom att läsa litteraturen och jämföra med organisationen. Resultatet blev inte vad vi förväntade oss. En brist med den litteratur som vi använde (och som vi tror gäller för den mesta managementlitteraturen) är att allting är skrivet på ett idealt plan. ”*Gör såhär och du kommer att nå framgång!*”. Detta ideal överensstämde inte med den realitet som vi påträffade utanför bokpärmarna. Det är inte direkt förvånande men dock utmanande att erfara en sådan utveckling. Det ger en erfarenhet. En någon dyster stämning uppkom när vi upptäckte att de mesta inte kunde appliceras på Orion. Orion är ett litet företag och vi fann inte, trots ett envetet sökande och mailande till några eminenta författare, några svar på hur en liten organisation skall kunna använda sig av kända Knowledge Management teorier. Den sortens litteratur verkar vara svår att finna.

Men dessa händelser gav oss en nyttig erfarenhet. Vi valde efter konsultationer med handledaren att lägga fokus i arbetet på de faktorer som påverkar en liten organisations kunskapshantering (Knowledge Management).

En annan brist hos Knowledge Management är själva begreppet. Vad är Knowledge Management? Vi har en egen tolkning, men det har även Nonaka, Davenport, Sveiby, Edvinsson och alla de andra författare vi kommit i kontakt med. Problemet är att Knowledge Management verkar vara allt och inget. Det finns många olika begrepp och tolkningar av Knowledge Management att man inte vet var eller hur man skall börja. Och det är det som vi efterlyser här. Ett gemensamt begrepp. Någon form av kriterium för att bedöma vad som kan kallas Knowledge Management och vad som kan utelämnas från detta managementbegrepp. Men vi är samtidigt medvetna hur svårt detta är. Vi kommer i nästa stycke att försöka presentera en helhetsbild av konceptet Knowledge Management.

6.6 Knowledge Management modellen

Knowledge Management får inte ses som en isolerat företeelse inom organisationen. Det finns fyra viktiga delar som tillsammans skapar en struktur för informations – och kunskapshanteringssystemet.

Processer. Detta åsyftar verksamhetsprocesserna. Denna del behandlar de olika processer som sker inom organisationen. Processerna är baserade på vilka metoder och verktyg som används. De fungerar som en huvudsaklig kunskapskälla som i sin tur kan generera nya metoder och verktyg.

Målbild/Vision. Inom detta område skapas samförstånd emellan alla organisationsmedlemmar om vilka mål, visioner, image och värdesystem som organisationen skall ha. Målbilden/Visionen är grunden (foundation) för Knowledge Management.

Organisationsform. Beskriver hur organisationen är uppbyggd ur ett socialt perspektiv. Organisationsformen reflekterar samordningen inom organisationen.

Infrastruktur. Här ligger den grundläggande infrastruktur som organisation är baserad på. Den består av gemensamma stödfunktioner som påverkar kunskapsutvecklingen. De kan vara av en teknisk, organisatorisk och framförallt

social konstruktion. Med den sociala faktorn menas exempelvis personalpolicy, motivation med mera.

Förhållanden

Mellan Processer och Organisationsform skapas en social arkitektur och ett värderingsförhållande. Individerna får en överblickbarhet och en medvetenhet och deras syfte inom organisationen. En överblickbarhet skapas över hur processen hänger samman med formen på organisationen. En *värderingsnorm* skapas

Mellan Processer och Målbilden/Visionen skapas meningsfullhet och en metabild av organisationen. Frågan om hur processen hänger samman med visionen bearbetas. Man får en *mätbarhet*. Men man skall inte tolka mätbarhet på en ekonomisk skala såsom Edvinsson (1997) förespråkar. Det handlar om sociala mått, exempelvis attraktivitet, samhörighet och identitet. Vad är kunskapen värd om personalen slutar eftersom de inte finner en samhörighetskänsla?

Mellan Målbild/Vision och infrastruktur skapas en grundläggande *rotarkitektur*. En grund varpå företaget står på

Mellan Infrastruktur och organisationsform finnes en *makroarkitektur* som syftar att ge en överblickbarhet som i sin tur främjar medvetenheten inom organisationen. Utan överblickbarheten så finns det ringa förutsättningar för en medvetenhet och kontinuitet.

Resultat

Med alla dessa insikter och attribut byggs ett Informations -och kunskapshanteringssystem upp. Medvetenhet, Överblickbarhet, Meningsfullhet och Kontinuitet är alla nyckelord som måste gälla vid skapandet av ett managementsystem. Oavsett om det handlar om hantering av information (IT) eller kunskap. Att kunna mäta, värdera, organisera och klargöra organisationens syfte är ytterligare aspekter som måste tas i beräkning vid skapandet av detta system.

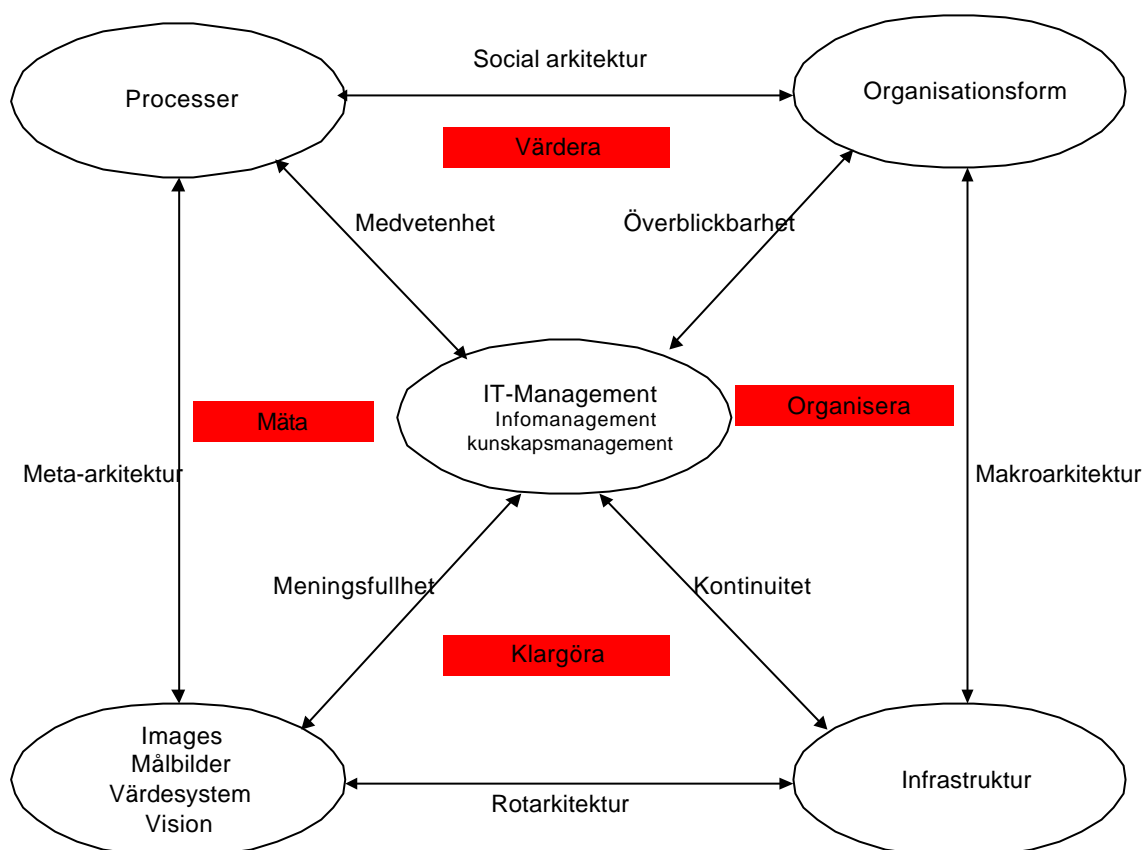


Fig 6.4 I denna bild har vi försökt samla alla de komponenter som finns i organisationen. Infrastrukturen, organisationsformen, processerna och visionen är faktorer som påverkar organisationens managementfilosofi. Detta inkluderar även kunskapshanteringen (Knowledge Management). Om man applicerar de två olika synsätten Codification och Personalization på bilden vill vi klargöra några punkter. De företag som väljer sin strategi lägger givetvis inte hela tyngdpunkten på ett synsätt. Det råder oftast någon form av balans mellan de två strategierna.

6.7 Förslag till vidare forskning

Syftet med denna uppsats var att ta reda på vilka faktor som kunde inverka när det gäller implementering av Knowledge Management inom en liten organisation. Nu måste frågan ställas om vad som kan göras efter detta stadium. Våra förslag till vidare forskning ser ut på följande sätt.

1. Det är viktigt att identifiera kritiska framgångsfaktorer och något som vi väljer att kalla identitetsfaktorer. Med identitetsfaktorer menas att en analys måste göras för att förstå vad företaget egentligen gör och står för. Det måste finnas en klarhet i nuvarande verksamhet och identitet samt en förmåga att försöka förutspå hur organisationen skall se ut i framtiden. Detta steg måste knytas med organisationens historia, struktur och framförallt storlek.
2. Utveckla modeller och koncept baserade på olika kritiska faktorer. Modellerna kan vara etablerade eller egenutvecklande Knowledge Management modeller. Faktorer är tid, resurser, motivation och storlek.
3. Initiera modellerna och koncepten.
4. Utvärdera och samla in feedback.

Efter att en sådan cykel har "avslutats" så påbörjas en ny, där organisationen åter igen identifierar faktorer och svårigheter. "Avslutar" skriver vi inom situationstecken eftersom kunskapsprojekt aldrig egentligen avslutas. Kunskap är något som lever och som ständigt utvecklas. Det kommer aldrig en situation där en person kan säga att nu är han eller hon fullärd och det finns ingen mer att lära. Men det är ändå av stor vikt att försöka finna ett slags slut på ett sådant projekt i syfte att kunna utvärdera resultaten. Och att sedan börjar på nytt.

Vi har skapat en bild av vilka faktorer som påverkar utformningen av organisationens managementfilosofi. Med denna bild vill vi klargöra att Knowledge Management är ett komplicerat managementbegrepp som är starkt knutet till hur organisationen är uppbyggd. Eftersom kunskap är baserat på handlande, det vill säga en kunskap som är relativ beroende vem man pratar med, så är det viktigt att klara mål finns för vad man vill uppnå. För om man inte kan definiera problemet så kan man inte heller lösa det.

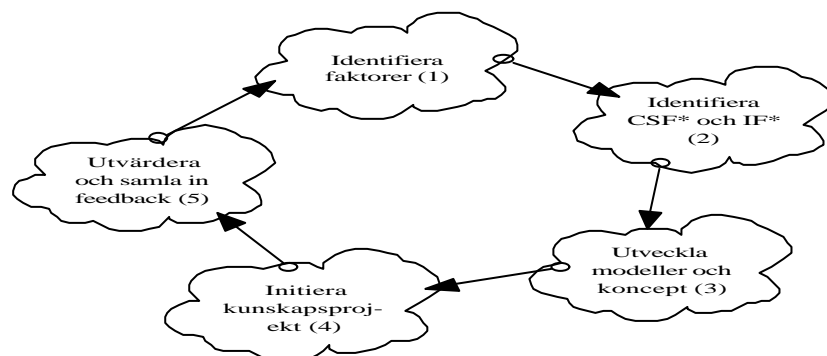


Fig 6.5 Figuren illustrerar en oändligt inlärningcykel. Källa: egen

7 Källförteckning

7.1 Böcker

Abrahamsson, Bengt, Andersen Jon. (1996), Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Liber-Hermods AB, Sverige

Ashby. (1956), An introduction to Cybernetics, Champman & Hall, England

Davenport, Prusak. (1998), Working Knowledge – How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, USA

Easterby-Smith, Thorpe, Lowe. (1991), Management Reserch, SAGE Publications, London, England

Edvinsson, Leif. Malone, Michael S. (1997), Det intellektuella kapitalet, Liber Ekonomi, Sverige

Friedson, Eliot. (1973), The Professions and Their Prospects, SAGE Publications, BeverlyHills, USA

Gleick. (1987), Chaos, Viking Press, USA

Gracia, Jorge. (1996), Ontological status, identity, author, audience, State University of New York Press, Albany, USA

Habermas, Jurgen. (1970), Knowledge and Human Interests, Tyskland

Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi. (1998), Strategisk IT-management, Vasastadens bokbinderi, Sverige.

Nonaka, Ikujiro. Takeuchi, Hirotaka. (1995), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, USA

Polanyi. (1966), The Tacit Dimension, Routledge & Kegan, England

Reinhardt Grossmann Routledge. (1992), The existence of the world: an introduction to ontology, London, England

Sandberg. (1987), Att utveckla och bevara kompetens, Research Paper, Göteborgs universitet, Sverige

Sveiby, Karl-Erik. (1995), Kunskapsflödet. Organisationens immateriella tillgångar, Svenska Dagbladets Förlags AB, Sverige

Winograd, Flores. (1986), Understanding Computers and Cognition: A new foundation for design, Addison-Wesley, USA

7.2 Artiklar

Duran, Jane. (1994), Knowledge in context: naturalized epistemology and sociolinguistics, Rowman & Littlefield Publishers Inc, Maryland, USA

Greengard, Samuel. (1998) Will your culture support Knowledge Management?, Workforce, USA

Hansen Morten. Nohria, Nitin. (1999), What's your strategy for managing knowledge?, Harvard Business Review, USA.

Helfer, Joseph. (1998), Order out of chaos, A pratitioner's guide to knowledge, Searcher, USA

Jenner, Lisa. (1994), Diversity Management: What does it mean?, HR Focus, USA

Klein & Hirschheim. (1987), A comparative framework of data modelling paradigms and approaches, The Computer Journal, USA

Pemberton, Michael. (1998), Knowledge Management and the epistemic tradition, Records Management Quarterly, USA

Stewart, Thomas. (1997) Why dumb things happen to smart companies, Fortune, USA

7.3 Intervjuer

Samtal med anställda på Orion mellan tiden mars-maj 1999.

Samtal med Thanos Magoulas, doktor på Institutionen för Informatik

Handledning av Urban Nuldén, doktorand på institutionen för Informatik

