



**INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK,
HANDELSHÖGSKOLAN VID
GÖTEBORGS UNIVERSITET**



Knowledge Management

-Kunskapshantering inom Saab Automobile AB

Knowledge Management within Saab Automobile AB

Ulrika Adolfsson, Pernilla Persson

Magisteruppsats 10p
Höstterminen 2001

Examinator: Kjell Engberg
Handledare: Christian Maloney

Sammanfattning

Företagens behov av att hantera sin kunskapsmassa på ett bra sätt har ökat. Det företag som kan utnyttja sina medarbetares unika kunskaper på ett lönsamt sätt har fördelar framför konkurrenterna. Ledning och anställda inom Saab anser att kunskapen inte hanteras på ett effektivt sätt och har därför ett behov av att undersöka hur arbetet med kunskapshantering kan förbättras. Målet med denna studie var att undersöka hur de anställda inom Saab ser på kunskapshantering och ge förslag på hur ledning och anställda kan gå vidare med detta arbete. I studien användes intervjuer som utfördes på Saab Automobile AB. Det analyserades och diskuterades även hur företagskulturen inom Saab påverkar delning och spridning av kunskap samt efter vilken kunskapshanteringsstrategi de anställda arbetar. Tankar från Knowledge Management användes som teoretisk referensram eftersom dessa handlar om hur kunskapen hanteras. I studien framkom att medarbetarna är motiverade till att dela och sprida sin kunskap trots att det idag inom Saab inte arbetas aktivt med kunskapsspridning. Den företagskultur som idag råder främjar till stor del kunskapsspridning inom den egna arbetsgruppen men kunskap sprids inte i lika stor utsträckning mellan de olika arbetsgrupperna. De anställda arbetar idag övervägande efter personifieringsstrategin. Det påvisades även att ledningen måste ha det övergripande ansvaret för att kunskapshandlingen ska fungera på ett effektivt sätt, men de anställda måste ta sitt eget ansvar för att dela och sprida sin kunskap.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	2
1.1	Syfte.....	2
1.2	Frågeställning.....	3
1.3	Avgränsning.....	3
1.4	Disposition.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Vetenskapligt synsätt.....	4
2.1.1	Positivism.....	4
2.1.2	Hermeneutik.....	4
2.1.3	Val av vetenskapligt synsätt.....	5
2.2	Vetenskapligt angreppssätt.....	5
2.2.1	Deduktion.....	5
2.2.2	Induktion.....	5
2.2.3	Fallstudie.....	6
2.2.4	Val av vetenskapligt angreppssätt.....	6
2.3	Vetenskaplig metod.....	6
2.3.1	Kvalitativ.....	6
2.3.2	Kvantitativ.....	6
2.3.3	Val av vetenskaplig metod.....	7
2.4	Datainsamling.....	7
2.4.1	Sekundärdata.....	7
2.4.2	Primärdata.....	7
2.4.3	Intervjuer.....	7
2.5	Reliabilitet och validitet.....	9
3	Teori.....	10
3.1	Kunskapsbegreppet.....	10
3.1.1	Data.....	10
3.1.2	Information.....	10
3.1.3	Kunskap.....	10
3.2	Implicit och explicit kunskap.....	11
3.2.1	Implicit kunskap.....	11
3.2.2	Explicit kunskap.....	11
3.2.3	Kunskapsdelningsprocessen.....	12
3.3	Knowledge Management.....	12
3.3.1	Komponenter inom KM.....	13
3.3.2	Olika strategier inom KM.....	14
3.3.3	Kodifieringsstrategi.....	14
3.3.4	Personifieringsstrategi.....	15
3.3.5	Val av strategi.....	16
3.3.6	Teknik.....	16
3.4	Företagskultur.....	17
3.4.1	Företagskultur för kunskapsspridning.....	17
3.4.2	Den lärande organisationen.....	19
4	Resultat.....	20
4.1	Introduktion.....	20
4.2	Hur ser de anställda på Saabs produkter?.....	21
4.3	Hur ser de anställda på företagets mål, visioner och relationer?.....	22
4.4	Hur främjar företagskulturen kunskapsspridning?.....	22
4.5	Hur ser de anställda på teknik som möjliggörare för kunskapsspridning?.....	24
4.6	Hur tillämpas KM?.....	25
5	Diskussion.....	27
6	Förslag till förbättringar.....	31
	Referenser.....	33
	Elektroniska källor.....	35
	Muntliga källor.....	36
	Bilaga 1 – Intervjufrågor.....	37

Figurförteckning

Figur 1. Hermeneutisk spiral.....	4
Figur 2. Deduktion.....	5
Figur 3. Induktion.....	5
Figur 4. Relationen mellan data, information och kunskap.....	11
Figur 5. Kunskapsöverföring.....	12
Figur 6. Faktorer för kunskapshantering.....	14
Figur 7. Faktorer för effektiv kunskapsspridning.....	18
Figur 8. Kulturellt ramverk för KM.....	18

1 Introduktion

Kunskapshantering är något som alla organisationer alltid har sysslat med i någon form. I hundratals år har kunskapen i familjeägda företag vidarebefordrats till barnen samtidigt som arbetare alltid utbytt idéer och erfarenheter med varandra. Det var inte förrän på 1990-talet som begreppet Knowledge Management (KM) började användas (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Anledningen till att fokuseringen på kunskap har ökat är att samhället gradvis har förvandlats till ett kunskapssamhälle.

Det nya i KM är dels benämningen, dels ansatserna till att ta fram teoretiska ramar och arbetsmetoder för att leda sina medarbetare i en värld där kunskap har blivit ett nyckelord för framgång. Ett företag som kan utnyttja medarbetarnas unika kunskaper på ett lönsamt sätt har fördelar framför konkurrenterna (Computer Sweden Strategi, 1999). Det är viktigt att ta hand om den kunskap som medarbetarna inom organisationen besitter, detta för att den ska finnas kvar även efter det att medarbetaren lämnat organisationen. Hur kunskap ska hanteras och uppmärksammas väcker allt större intresse inom dagens organisationer eftersom de ofta inte vet på vilket sätt kunskap ska hanteras för att de ska uppnå tillfredsställande resultat. Gartner Group menar att det också är relativt okänt för många hur en positiv företagskultur som främjar hanteringen av kunskap skapas och utvecklas (Computer Sweden Strategi, 1999).

Dagens teknik erbjuder många sätt att skapa och ta vara på information. Det är idag tekniskt möjligt att samla in, dela och sprida obegränsade mängder information. Problemet är inte längre informationsbrist, utan istället svårigheter att dela och sprida den kunskap som finns inom organisationen.

Både ledningen och de anställda inom Saab Automobile AB (Saab) i Trollhättan hade tidigare funderat kring KM och eftersom kunskapen idag inte hanteras på ett effektivt sätt finns ett behov av att arbeta vidare med detta. Vi fick därför i uppdrag att undersöka hur de anställda inom Saab ser på KM och hur ledning och anställda ska kunna gå vidare med detta. För att uppnå syftet med vår uppsats valde vi att göra en fallstudie bestående av intervjuer.

Eftersom intresset för KM ökat markant under senare år finns det en hel del tidigare forskning inom området. Stridh och Wojdas (1999) har gjort en undersökning som syftar till att öka förståelsen för hur företag, genom effektiv hantering av kunskap, kan öka spridningen av den i organisationen redan befintliga kunskapen. De fokuserar i undersökningen på hur ledningen kan motivera till kunskapsspridning. Stridh och Wojdas har kommit fram till att det finns fyra faktorer som är av stor betydelse för att kunna skapa en företagskultur som främjar kunskapsspridningen. Dessa faktorer är ledning, belöningssystem, teknik och arbetsmiljö. Gartner Group är ett analysföretag med mer än 700 analytiker över hela världen. De har kommit fram till att en framgångsrik KM-organisation i stor utsträckning bygger på en kultur med kunskapsdelning, samarbete och nytänkande (Computer Sweden Strategi, 1999).

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur de anställda inom Saab ser på Knowledge Management och hur ledning och anställda inom Saab ska kunna gå vidare med detta. Tanken med uppsatsen är att den ska ligga till grund för deras fortsatta arbete med Knowledge Management.

1.2 Frågeställning

Hur ser de anställda på kunskapshantering inom Saab?

- Hur påverkar företagskulturen inom Saab delning och spridning av kunskap?
- Efter vilken kunskapshanteringsstrategi arbetar de anställda idag?
- Vilka förbättringar kan göras inom Saab när det gäller det fortsatta arbetet med KM?

1.3 Avgränsning

Vi har inte för avsikt att fokusera på hur ledning och anställda inom Saab går tillväga för att skaffa fram kunskap eller varifrån kunskap kommer. Vi fokuserar istället på hur kunskap hanteras inom företaget. Vi kommer inte att testa och utvärdera vilka effekter våra förslag kommer att få i praktiken eftersom arbetet då skulle bli alltför omfattande för den tid vi har till vårt förfogande. Vi kommer inte att enbart se till ett ledningsperspektiv utan även se till företaget i stort.

1.4 Disposition

Kapitel 1: I introduktionskapitlet ger vi läsaren en introduktion till uppsatsen genom att beskriva bakgrund, frågeställning, syfte samt gjorda avgränsningar.

Kapitel 2: I vårt metodkapitel tar vi upp olika vetenskapliga metoder och beskriver dessa samt motiverar vårt val av metod.

Kapitel 3: I vårt teorikapitel vill vi ge läsaren förståelse för den teori som ligger till grund för uppsatsen. Vi börjar med att definiera kunskapsbegreppet för att sedan gå vidare med att redogöra för implicit och explicit kunskap. Vidare beskriver vi KM och definierar olika viktiga begrepp inom området. Slutligen redogör vi för företagskultur och lärande organisation.

Kapitel 4: I resultatkapitlet ger vi en presentation av det resultat som erhållits i den empiriska studien som bestod av en intervjuundersökning.

Kapitel 5: I vårt diskussionskapitel diskuterar vi kring vårt resultat och knyter samman det med teorin.

Kapitel 6: I detta kapitel ger vi förslag till förbättringar. Vi har valt att placera dessa förslag i det sista kapitlet för att ge läsaren en bättre överblick.

2 Metod

I metoddelen kommer vi att beskriva vetenskapligt syn- och angreppssätt samt vårt val av dessa. Därefter kommer vi att beskriva olika metoder samt motivera vårt val av metod. Avslutningsvis beskriver vi hur vi gått tillväga med vår intervju undersökning. Anledningen till att vi beskriver olika vetenskapliga syn- och angreppssätt samt metoder är för att underlätta förståelsen för de läsare som inte är insatta i dessa vetenskapliga begrepp samt för att kunna styrka de val vi själva gjort.

2.1 Vetenskapligt synsätt

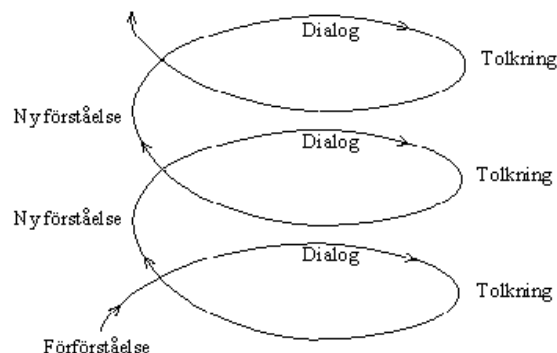
Vetenskap handlar främst om att tolka och förstå och genom vetenskapen är det möjligt att skapa en förståelse och kunskap om den verklighet vi lever i. För att kunna undersöka, förklara och förstå verkligheten måste antaganden göras om hur verkligheten ser ut (Arbnor & Bjerke, 1994). De antaganden som görs resulterar sedan i olika synsätt. Idag finns det enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) två vetenskapliga huvudinriktningar: positivism och hermeneutik.

2.1.1 Positivism

Positivism bygger i renodlad form på experiment, kvantitativ mätning och logiska resonemang. Positivismen beskriver och förklarar, vilket innebär prövning och observation. Positivisterna anser att det finns en objektiv verklighet som är beroende av betraktaren och kan studeras utan att den påverkas (Thurén, 1999). Detta innebär att positivismen är ett objektiverande synsätt. Positivismen ser förklaring av den objektiva verkligheten som det yttersta målet för kunskapsbildning (Johansson Lindfors, 1993).

2.1.2 Hermeneutik

I hermeneutiska studier eftersöks en helhetsförståelse, en insikt. Själva ordet hermeneutik kan översättas som "tolkningslära" (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Hermeneutisk metod innebär alltså att en person, t.ex. forskaren, förstår en annan persons handlingar. Till skillnad från positivismen som har ett objektivt synsätt har hermeneutiken ett subjektivt synsätt. Inom hermeneutiken används den egna förståelsen och de egna upplevelserna för att tolka andra människors förståelse och upplevelser (Thurén, 1999). Det är alltså vår egen tolkning av verkligheten som styr hur vi handlar. Det hermeneutiska tillvägagångssättet kan förklaras genom den hermeneutiska spiralen:



Figur 1. Hermeneutisk spiral (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997, s. 231, egen bearbetning).

Ovanstående figur visar den dialog som finns mellan forskaren och det objekt som studeras. Forskaren tar utgångspunkt utifrån sin förförståelse, kunskapen undersöks via dialog och ger ny kunskap.

2.1.3 Val av vetenskapligt synsätt

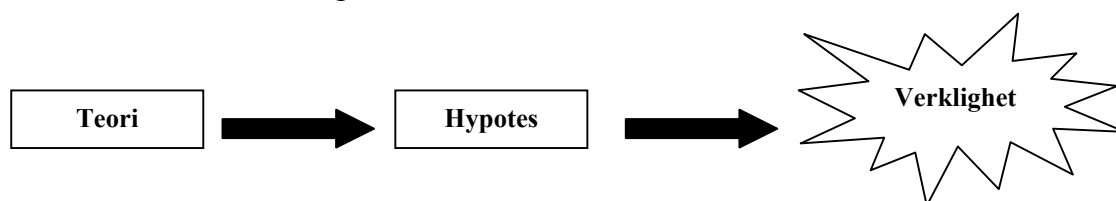
Vår studie har en hermeneutisk ansats eftersom de resultat vi kommit fram till är en tolkning av verkligheten. Våra insamlingsmetoder har till stor del bestått av människors upplevelser, erfarenheter och förståelse, insamlade genom intervjuer. Vi har under studien haft tillgång till en handledare på Saab som vi regelbundet fört dialog med.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Med vetenskapligt angreppssätt menas sättet forskaren närmar sig den empiriska verkligheten på (Johansson Lindfors, 1993). Det brukar talas om två angreppssätt – deduktiv respektive induktiv metod när det gäller den företeelse som ska studeras.

2.2.1 Deduktion

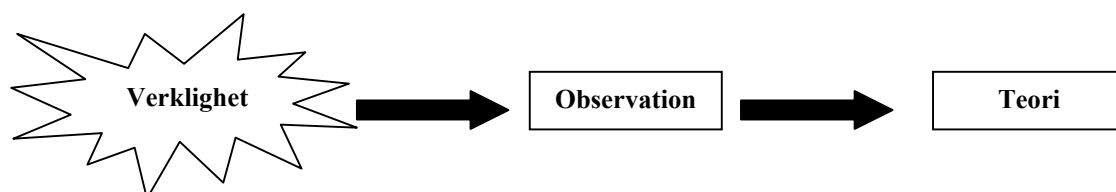
Det deduktiva angreppssättet kan kallas bevisandets väg och innebär att forskningen går från teori till empiri. Utifrån teorin formas hypoteser som är testbara påståenden om verkligheten (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Metoden kännetecknas av att forskaren utifrån befintliga teorier drar logiska slutsatser. Enligt Thurén (1999) behöver dessa slutsatser inte överensstämma med verkligheten.



Figur 2. Deduktion (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997, s. 229, egen bearbetning).

2.2.2 Induktion

Det induktiva angreppssättet kan kallas upptäckandets väg och innebär att forskningen går från empiri till teori. Detta innebär enligt Thurén (1999) att det dras allmänna, generella slutsatser utifrån empiriska fakta. Trots att induktion innebär att det inte arbetas efter någon tidigare teori betyder inte detta att det arbetas helt förutsättningslöst. Arbetet styrs i första hand av den kunskap eller förståelse som efter hand utvecklats (Johansson Lindfors, 1993).



Figur 3. Induktion (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997, s. 229, egen bearbetning).

2.2.3 Fallstudie

En fallstudie undersöker en företeelse i sin realistiska miljö och kännetecknas av att forskaren genom att studera en liten del kan beskriva den stora verkligheten. Det huvudsakliga syftet är enligt Ejvegård (1996) att skapa en förståelse och inte att ge en förklaring. Forskaren söker i en fallstudie förståelse för stora företeelser, organisationer eller system, vilket uppnås genom stor närhet till undersökningsobjektet. Enligt Johansson Lindfors (1993) skall det i en fallstudie samlas in så mycket information som möjligt vilket exempelvis kan göras genom intervjuer.

2.2.4 Val av vetenskapligt angreppssätt

Eftersom varken deduktion eller induktion helt och hållet överensstämmer med vårt angreppssätt har vi valt en medelväg mellan dessa två som brukar kallas abduktion. Johansson Lindfors (1993) menar att abduktionen har tillkommit som en reaktion på begränsningarna i deduktionen och induktionen och anses vara en växelverkan mellan det deduktiva och det induktiva angreppssättet. Vidare menar Johansson Lindfors att abduktion innebär att forskaren går från teorin via empirin till teorin igen. Forskaren har som regel med sig någon form av teoretiskt perspektiv som styr datainsamlingen. Detta stämmer väl överens med vårt angreppssätt då vi börjat med att studera litteratur för att därefter göra en empirisk undersökning och slutligen knyta an det empiriska materialet till teorin. Vår studie kan betecknas som en fallstudie eftersom vi undersökt en företeelse i dess verkliga miljö och därigenom skapat en närhet till undersökningsobjekten. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) är en fallstudie passande när en explorativ undersökningsansats används.

2.3 Vetenskaplig metod

Enligt Holme och Solvang (1997) brukar det göras en åtskillnad mellan två olika vetenskapliga metoder. Utgångspunkten tas ifrån den information som undersöks – mjukdata eller hårddata – det talas då om kvalitativa och kvantitativa metoder.

2.3.1 Kvalitativ

En kvalitativ metod kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet, vilket leder till bättre förståelse av den verklighet som studeras. Enligt Holme och Solvang (1997) är styrkan med kvalitativa metoder att de visar på totalsituationen och möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Kvalitativa studier präglas av flexibilitet eftersom det finns möjlighet att ändra undersökningens upplägg under själva genomförandet. Enligt Backman (1998) kännetecknas de kvalitativa metoderna av att de inte använder hårddata, dvs. siffror eller tal.

2.3.2 Kvantitativ

Genom den kvantitativa metoden ska det som studeras göras mätbart och resultatet ska kunna presenteras med numerisk data. De kvantitativa metoderna används på grund av detta vid mätningar och kvantifieringar som exempelvis experiment och enkäter (Backman, 1998). I motsats till de kvalitativa metoderna är dessa metoder inte flexibla utan använder sig av ett standardiserat upplägg. Ny kunskap som kommer fram under genomförandet får inte leda till

ändringar i undersökningens upplägg. Styrkan med den kvantitativa metoden är att informationen tas fram på ett sätt som möjliggör generalisering (Holme & Solvang, 1997).

2.3.3 Val av vetenskaplig metod

Vår studie är i hög grad beroende av människors antaganden, uppfattningar och tolkningar, därför är en kvalitativ metod att föredra framför en kvantitativ. Den kvalitativa metoden har genom utförda intervjuer gjort det möjligt att åstadkomma en närhet till forskningsobjektet. Enligt Backman (1998) är det lämpligt att vid fallstudier använda sig av en kvalitativ metod i sin undersökning.

2.4 Datainsamling

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) finns det två huvudtyper av tekniker för insamling av data. Den ena tekniken är insamling av sekundärdata och den andra är insamling av primärdata.

2.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata är redan insamlat material som finns producerat i exempelvis böcker, tidningar och artiklar. För att bilda oss en uppfattning om ämnesområdet utförde vi en litteraturstudie bestående av för vår studie relevant sekundärdata. För att uppnå en bredd inom ämnet är det viktigt att ta del av vad andra forskare har utträttat eller kommit fram till inom det aktuella ämnesområdet (Arbnor & Bjerke, 1994).

2.4.2 Primärdata

Primärdata är det material som forskaren själv samlar in för undersökningens bestämda ändamål (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). För att få en djupare kunskap om ämnesområdet gjorde vi en insamling av primärdata i form av intervjuer.

2.4.3 Intervjuer

Vår intervjugrupp var en tvärgrupp bestående av sex personer från olika enheter inom Saab. Vi intervjuade två personer från personal, en person från produktion, en person från IT-enheten samt två personer från teknisk utveckling. Vi kommer senare i studien att hänvisa till dessa personer som respondenter för att skydda den personliga integriteten. Enligt Holme och Solvang (1997) ska urvalet av respondenter i kvalitativa intervjuer inte göras slumpmässigt eller tillfälligt utan detta ska göras systematiskt utifrån medvetna formulerade kriterier. Vårt val av respondenter gjordes i samråd med vår externa handledare. Vid urvalet utgick vi från ett antal kriterier, respondenterna skulle bestå av representanter för olika verksamheter inom företaget, de skulle vara ansvariga för en större informationsmängd samtidigt som de skulle vara så centralt placerade i organisationen att de skulle kunna greppa över informationsflödet både inom sin egen och angränsande verksamheter. Respondenterna skulle även ha varit anställda på företaget i minst ett år samtidigt som en representativ könsfördelning eftersträvades.

För att fördjupa våra kunskaper inom ämnet Knowledge Management och för att se hur de anställda inom Saab ser på detta valde vi att intervju ett antal personer. Anledningen till att vi valde intervjuer var att flertalet av frågorna vi ställde hade en öppen karaktär och vi ville få

respondenterna att med egna ord berätta så mycket som möjligt. Hade frågorna varit lätta att besvara hade de kunnat skickas ut som en enkät (Kylén, 1994). Under intervjun fanns relativt stort fokus på företagskulturen och Bang (1994) menar att kulturfenomenet i sig är så vagt och svårupptäckt att det inte kan fångas in med en direkt metod som exempelvis ett frågeformulär. Dessutom var undersökningsgruppens storlek endast sex personer vilket gör att databearbetningen blir begränsad. En ytterligare fördel med intervjun är att riskerna för bortfall minimeras (Johansson Lindfors, 1993). Då undersökningsgruppens storlek var liten ansåg vi att ett bortfall skulle få negativa konsekvenser för studien. Anledningen till att det valdes en liten undersökningsgrupp var dels att materialet annars lätt blir ohanterligt samt av hänsyn till personalens höga arbetsbelastning. Enligt Trost (1997) ska antalet intervjuer begränsa sig till ett litet antal eftersom det annars är lätt att missa de viktiga detaljer som förenar eller som skiljer.

Till att börja med utformade vi ett antal delområden som intervjun skulle täcka eftersom det då skulle bli lättare att konstruera bra frågor. Frågorna skulle ses som hjälp men inte vara strikt styrande för intervjun, det viktiga var att intervjusamtalet skulle hålla sig till frågeområdena. Den främsta uppgiften med intervjun är inte att ställa sina frågor utan att få den intervjuade att berätta (Fägerborg, 1999). I samråd med vår externa handledare kom vi fram till följande frågeområden baserade på den information vi ville få fram i vår undersökning.

Arbete

Här ville vi få reda på respondentens bakgrund och arbetsuppgifter.

Introduktion

Svaren på dessa frågor skulle ge oss en förståelse för om respondenten hade någon kunskap och erfarenhet inom KM.

Organisation

Dessa frågor skulle ge oss en förklaring på hur respondenterna ser på företagets visioner och mål, hur relationerna inom företaget ser ut samt hur respondenterna ser på företagets produkter.

Kultur

Här ville vi få fram respondenternas syn på företagskulturen för att se hur den påverkar kunskapshanteringen inom företaget.

Teknik

Detta område skulle ge oss en bild av hur respondenterna ser på den teknik som används inom kunskapshanteringen.

Tillämpad Knowledge Management

Här ville vi få fram hur respondenterna ser på kunskapshantering och hur det tillämpas.

Utifrån ovanstående frågeområden konstruerade vi ett antal frågor med låg strukturering. Vid en lägre grad av strukturering har intervjuaren större frihet att anpassa frågandet efter situationen, om t.ex. intervjupersonen föregriper en fråga kan intervjuaren hoppa över den (Trost, 1997). Vi var medvetna om att frågorna inte skulle konstrueras på ett sådant sätt att de blev ledande. Vi valde en öppen intervju därför att det enligt Lantz (1993) gör det möjligt att undersöka och genom en analys dra slutsatser om kvaliteter.

Innan vi bokade intervjuerna skickades ett meddelande ut där syftet med intervjun förklarades och de tilltänkta respondenterna fick en möjlighet att välja om de ville delta eller inte. En risk med att låta de tilltänkta respondenterna själva avgöra om de har tid att delta eller inte kan vara att vissa nyckelpersoner väljer att prioritera bort ett deltagande i intervjun för andra operativa arbetsuppgifter. Intervjuresultatet kan då komma att sakna intressanta synpunkter från dem som kanske bäst vet hur företaget fungerar. Det kan även ses på ett sådant sätt att de som verkligen ställer upp på en intervju är intresserade av ämnesområdet och är villiga att dela med sig av sin kunskap. I vårt fall förändrade inte detta gruppens sammansättning eftersom samtliga tilltänkta respondenter ansågs vara likvärdiga. Samtliga intervjuer utfördes på Saab i enskilda rum, detta för att respondenterna känner sig trygga i sin naturliga miljö (Thornell, 1987).

Själva utförandet av intervjun inleddes med att vi presenterade oss själva och syftet med intervjun, respondenten tillfrågades även om vi fick spela in intervjun på band. Anledningen till att vi ville bilda intervjun var att vi ansåg det vara svårt att prata, lyssna och föra anteckningar på en gång, risken att vi skulle förlora viktigt innehåll bedömde vi som stor. Antecknandet kan dessutom föra med sig den negativa effekten att den intervjuade blir uppmärksam på vad det kan vara som intervjuaren intresserar sig för (Krag Jacobsen, 1993). En nackdel med intervjuer är att risken för påverkan från forskaren kan bli stor. Detta var vi medvetna om och försökte därför under intervjun att undvika den så kallade intervjuareffekten, dvs. att intervjuaren påverkar respondenten (Johansson Lindfors, 1993).

Intervjuerna varade mellan 40 och 50 minuter, detta för att vi skulle kunna fördjupa oss i våra frågeområden. På 40 till 60 minuter kan flera frågeområden klaras av och det finns möjlighet att fördjupa sig inom det mest intressanta (Kylén, 1994). Vidare menar Kylén att både intervjuaren och respondenten under längre intervjuer hinner bestämma vad de ska tala om och var de ska tränga in mer djupt. I slutet av intervjun tillfrågades respondenterna om de ville läsa igenom den renskrivna intervjun för att försäkra sig om att vi inte missuppfattat något.

2.5 Reliabilitet och validitet

Genom kontinuerlig prövning och noggrannhet vid bearbetning av materialet kan tillfredsställande reliabilitet och validitet uppnås. Reliabilitet betyder tillförlitlighet och innebär att mätningarna är korrekt gjorda. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) och Bell (2000) innebär detta att andra forskare skulle komma fram till samma resultat om de använt samma angreppssätt. Validitet innebär att den mätmetod som används i undersökningen verkligen mäter det som forskaren avser att mäta. Låg reliabilitet innebär ett slumpinflytande och leder även till låg validitet. Hög validitet är däremot inte beroende av en hög reliabilitet (Bell, 2000).

Vi valde att låta en person ha huvudansvaret för intervjun samtidigt som den andre antecknade och lade in kommentarer. Vi spelade dessutom in intervjuerna för att försäkra oss om att vi uppfattat allt korrekt (Patel & Davidson, 1994). Detta gör att om studien skulle utföras igen under samma förutsättningar skulle resultatet bli liknande det resultat vi fått fram.

3 Teori

Vi kommer i vår teoridel behandla begreppen kunskap, Knowledge Management, företagskultur och organisatoriskt lärande. Teoridelen ligger till grund för att få en ökad förståelse för de begrepp inom KM vi använder i vår studie.

3.1 Kunskapsbegreppet

Enligt Dahlbom och Mathiassen (1999) är begreppen data, information och kunskap tätt relaterade och gränserna mellan dem är otydliga. Det är därför viktigt att vid en beskrivning över vad kunskap är göra en åtskillnad mellan de olika begreppen. Det är viktigt för en framgångsrik organisation att veta vilket eller vilka av begreppen som behövs. Det är även av stor vikt att veta vilka av begreppen data, information och kunskap det finns tillgång till och vad som kan och inte kan göras med dessa.

3.1.1 Data

Data är ren fakta som varken är bearbetad eller organiserad. Data blir till information först när det sätts in i ett sammanhang, Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) menar att när data får en betydelse eller mening har den blivit information. Siffran 8 säger oss inte särskilt mycket och är alltså ren data, sätts den däremot i ett sammanhang och får en betydelse kan den utgöra en byggsten i såväl information som kunskap. Exempelvis ”Idag fyller NN 8 år vilket inte är någon hög ålder”, i denna mening har data satts i ett sammanhang och därigenom fått en betydelse. För organisationer är data värdefullt då det är nödvändigt material vid skapandet av information (Davenport & Prusak, 1998).

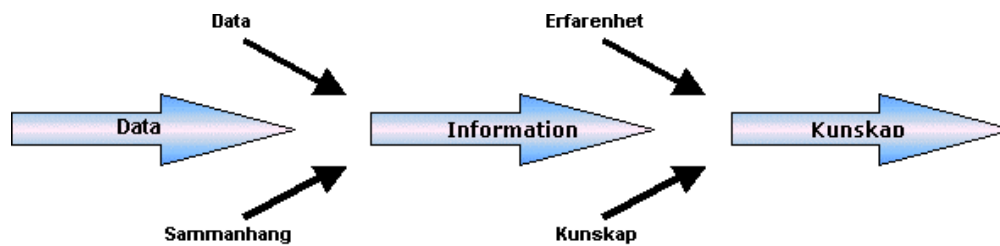
3.1.2 Information

Information är data som är tolkad av människor vilket innebär att någon har bearbetat och organiserat den. Enligt Soergel (1994) och Malmsjö (1989) definieras information som data vilken är användbar vid beslutsfattande. Information är organiserad data som är meningsfull för den person som tar emot informationen. Informationen är därmed beroende av en mottagare. Vad som blir betraktat som information vid ett visst tillfälle är beroende av sammanhanget, förutsättningarna och mottagaren. Detta betyder att det som blir betraktat som information vid ett tillfälle behöver inte betraktas som detta vid ett annat tillfälle. Information är lätt att kopiera och sprida, den ska dock inte betraktas som kunskap utan istället ses som en viktig byggkloss för kunskapsutveckling (Cepro Management Consultants [Cepro], 1998).

3.1.3 Kunskap

Kunskap är när mottagaren tar emot information och gör den användbar. Kunskap kan därför sägas vara en slutsats någon dragit från data och information. Kunskap är information i kombination med erfarenhet, sammanhang, tolkning och reflektion (Davenport & Prusak, 1998). Kunskap skiljer sig från information på det sättet att kunskapen finns hos människorna i vår omgivning och kunskap skapas därigenom i mötet mellan människorna. Davenport och Prusak (1998) menar att människan måste göra allt arbete för att information ska bli kunskap. Detta innebär att endast människor kan inta en central roll i skapandet av kunskap.

Hur begreppen data, information och kunskap är relaterade till varandra kan tydliggöras genom nedanstående figur.



Figur 4. Relationen mellan data, information och kunskap (URL 1).

3.2 Implicit och explicit kunskap

Inom litteraturen talas det ofta om att det finns olika typer av kunskap. Nonaka och Takeuchi (1995) anser att det finns två typer av kunskap, implicit som är underförstådd och subjektiv kunskap samt explicit vilket innebär kunskap som är lätt att uttrycka och lära ut. När kunskap ska delas och spridas är det viktigt att veta skillnaden mellan implicit och explicit kunskap och vi har därför valt att redogöra för dessa.

3.2.1 Implicit kunskap

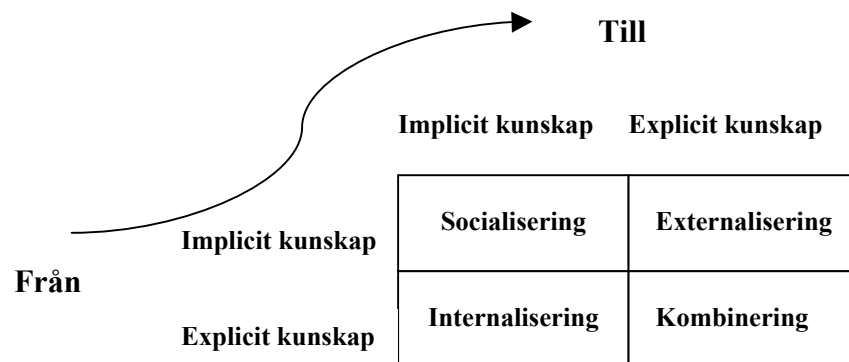
Implicit kunskap kallas även tyst kunskap, den tar sin utgångspunkt i att vi vet mer än vi kan säga (Polanyi, 1983). Den tysta kunskapen är enligt Nonaka och Takeuchi (1995) och Nonaka (1994) djupt rotad i handling och därför svår att formalisera och överföra. Många människor har kunskaper som inte kan uttalas exakt men som är mycket viktiga och på varje arbetsplats finns oskrivna regler och värderingar som är svår fångade (Ahlsmark, 1999). Den tysta kunskapen är något människor har inom sig utan att vara medvetna om det vilket innebär att den inte kan lagras externt. Tyst kunskap behövs för att kunna agera och inhämta ny kunskap. Tyst kunskap är individuell och kan inte konverteras till information utan att först göras om till explicit kunskap (Bukowitz & Williams, 1999).

3.2.2 Explicit kunskap

Explicit kunskap kallas även uttalad kunskap och kan sägas vara det människor vet att de vet samt vilken kan skriva ned. Explicit kunskap är information som är lagrad med hjälp av data och måste bearbetas för att bli kunskap (Andersen, 1994; Sveriges Tekniska Attachéer, 1999). Den explicita kunskapen kan kodifieras vilket innebär att den kan uttryckas i ord och siffror och enkelt förmedlas genom strukturerad media som exempelvis E-post och databaser. Explicit kunskap kan kategoriseras och göras sökbar, den existerar fristående från individen som skrev ner den vilket innebär att om den som skrev ner det försvinner från organisationen stannar kunskapen kvar. Dahlbom och Mathiassen (1999) menar att explicit kunskap är kunskap som går att definiera med hjälp av regler och olika kriterier. När vi sedan använder denna kunskap gör vi det genom de regler och kriterier vi satt upp.

3.2.3 Kunskapsdelningsprocessen

Det finns enligt Nonaka och Takeuchi (1995) fyra sätt för individer och organisationer att dela och överföra kunskap. För att skapa förståelse för hur detta kan ske har nedanstående modell utvecklats (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994). Modellen visar att kunskapsöverföring mellan individer främst sker genom kommunikation och interaktion. Vidare menar Nonaka och Takeuchi att interaktionen mellan explicit och implicit kunskap tenderar att växa i omfattning när fler individer inom och kring organisationen involveras.



Figur 5. Kunskapsöverföring (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62, egen bearbetning).

Socialisering (implicit till implicit)

Socialisering innebär att kunskapen delas genom delning av erfarenheter. Detta kan ske genom att människor samarbetar kring arbetsuppgifter men även vid informella samtal som exempelvis kafferaster.

Externalisering (implicit till explicit)

Med externalisering menas att tyst kunskap omvandlas till uttalad kunskap. Ett exempel på detta kan vara när underförstådd kunskap hos en person konkretiseras och skrivs ned i ett dokument.

Internalisering (explicit till implicit)

Då uttalad kunskap blir tyst kunskap används begreppet internalisering. Den uttalade kunskapen sprids och förankras inom organisationen. Detta kan förklaras med uttrycket "learn by doing", där människor inhämtar tyst kunskap från exempelvis dokument eller böcker.

Kombinerings (explicit till explicit)

Kombinerings innebär att en person kan kombinera uttalad kunskap på olika sätt och därigenom få fram nya perspektiv på kunskapen. Det handlar om uttalad kunskap som kan samlas in, kombineras och spridas till andra genom exempelvis E-post och telefonsamtal.

3.3 Knowledge Management

En helt entydig definition av vad KM innebär är svår att finna. I rapporten *Knowledge Management – Kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?* (1999) diskuteras om detta kan bero på att begreppet är engelskt och en lämplig svensk översättning saknas eller om det beror

på att det finns andra etablerade begrepp som redan tidigare fått stort genomslag i Sverige. En annan tänkbar anledning kan vara att det är ett stort begrepp där många olika aktiviteter ingår. De aktiviteter som ingår är exempelvis lagring, organisering, delning och spridning av kunskap inom organisationen.

KM innebär ett företags förmåga att utifrån de mål som finns, fånga, utveckla, sprida och återanvända kunskap och information (Höij, 2000), vilket innebär ledningens förmåga att leda och organisera sin verksamhet. Det handlar om att omvandla implicit kunskap till explicit kunskap och individuell kunskap till organisatorisk kunskap (Sveriges Tekniska Attachéer, 1999). Detta syftar till att utveckla medarbetarnas kunskap och se till att denna kommer hela företaget till godo. Enligt Snis (1999) syftar KM till att identifiera den gemensamma kunskapen och möjliggöra hjälpmedel för kommunikation och samarbete mellan människorna som skapar kunskapen och människorna som behöver den. Potentialen ligger i att göra det möjligt för organisationen att veta vad den faktiskt vet och medverka till att alla medarbetare tar del av den information och kunskap som finns tillgänglig.

Enligt Höij (2000) finns ett antal tecken på att KM fungerar inom en organisation. Företagets visioner och mål måste förankras hos alla medarbetare, strategiska verksamhetsprocesser, strukturer och företagets policy ska vara identifierade. Ledarskapet ska kännetecknas av mod, lyhördhet, medvetenhet och tydlighet. Det är även viktigt att ambitionerna är anpassade till företaget.

3.3.1 Komponenter inom KM

Toll och Hjertzén (1999) pekar på fem viktiga komponenter inom KM. De stödjer alla varandra men en komponent är inte beroende av en annan. Det är viktigt att vara medveten om alla dessa komponenter för att kunna uppnå de mål som finns med arbetet inom KM.

Skapa kunskap

Det är genom interaktion och kommunikation av implicit och explicit kunskap som ny kunskap uppkommer. Genom socialisering, externalisering, internalisering och kombination (se kapitel 3.2.3) skapar människor inom organisationen ny kunskap och delar den existerande kunskapen.

Sprida och återanvända kunskap

Kunskap kan spridas, delas och återanvändas genom ”människa till människa metoden”. Detta kan ske antingen genom tradition vilket innebär socialisering eller via information vilket innebär externalisering och internalisering (Sveiby, 1995).

Göra den individuella kunskapen till organisatorisk kunskap

Den individuella kunskapen ska fångas och göras explicit eftersom organisationen då blir mindre beroende av individen. Kunskapen ska kunna spridas elektroniskt och göras tillgänglig för alla människor inom organisationen oberoende av tid och rum. Genom att göra kunskapen organisatorisk stannar kunskapen kvar när människor lämnar organisationen.

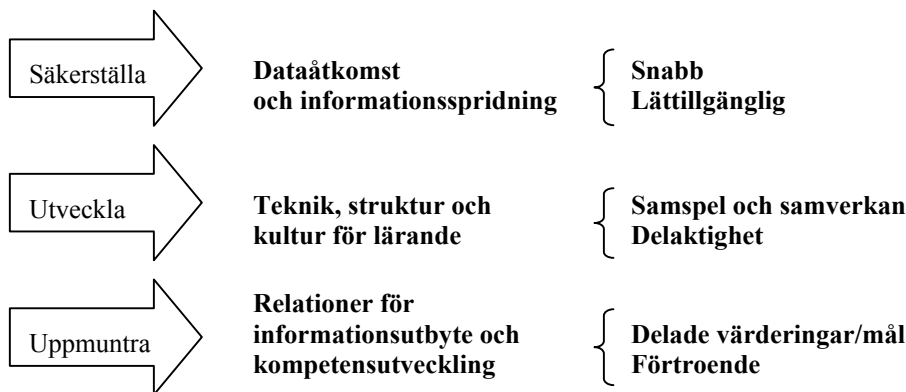
Minska risken av att förlora värdefull kunskap

Genom att sprida och återanvända kunskapen minskar risken för att förlora viktig kunskap samtidigt som risken för kunskapsstöld ökar eftersom kunskapen blir lättare att kopiera och sprida. Det gäller för organisationen att finna en balans mellan dessa.

Skapa värde utifrån kunskapen

Det skapas mer effektiva arbetssätt vilket genererar vinst i form av högre produktivitet och effektivitet. De anställdas motivation ökar och eftersom de har tillgång till andras kunskap ökar den personliga kompetensen samt deras förmåga att agera. Genom att fånga kunskapen kan den spridas snabbare mellan människorna inom organisationen.

Förutom dessa fem komponenter finns det ytterligare faktorer som är viktiga för en organisation som arbetar med KM. Inom organisationen måste det säkerställas att kunskap finns tillgänglig och sprids bland medarbetarna. Det måste utvecklas teknik som stödjer samverkan bland människorna i organisationen. Strukturer och hjälpmedel ska finnas för lagring och spridning av kunskap. Inom organisationen måste en kultur utvecklas där engagerade och kompetenta medarbetare är beredda att lära och dela med sig av sitt lärande. Medarbetarna måste uppmuntras till att sprida kunskap samt dela organisationens värderingar och mål. Detta kan sammanfattas genom nedanstående figur.



Figur 6. Faktorer för kunskapshantering (Cepro, 1998, s. 30, egen bearbetning).

3.3.2 Olika strategier inom KM

Enligt Davenport och Prusak, 1998; Hansen et al., 1999; Swan, Newell och Robertson, 2000 finns det inom KM två huvudinriktningar, eller strategier. ”The cognitive model” som även kallas för kodifieringsstrategi fokuserar på tekniken medan ”The community model” som kallas för personifieringsstrategi fokuserar på människan. Hansen et al. (1999) menar att kodifierings- och personifieringsstrategin är det centrala valet för nästan alla företag inom KM området. För att kunna ta beslut rörande KM är det viktigt att förstå skillnaden mellan strategierna, vi har därför valt att förklara dem nedan.

3.3.3 Kodifieringsstrategi

Kunskap ses som objekt som kan kodifieras och lagras i exempelvis databaser där alla inom organisationen lätt kan komma åt den. För att den kodifierade kunskapen ska kunna spridas på ett effektivt sätt inom organisationen spelar informationssystem en avgörande roll. Inom kodifieringsstrategin kodifieras kunskapen genom ”människor till dokument metoden” (Hansen et al., 1999). Detta innebär att kunskap görs oberoende av den person som utvecklat den genom att exempelvis spara kunskapen i dokument. Hansen et al. (1999) menar att på detta sätt finns möjlighet för många personer att söka efter och återanvända den kodifierade kunskapen utan att behöva kontakta personen som ursprungligen utvecklade den.

Kodifieringsstrategin stämmer överens med hur Swan, Robertson och Newell (1999) ser på ett tekniskt informationssystem tänkande. De menar att IT-baserade verktyg kan användas för att fånga och lagra människors kunskap och göra det tillgängligt för andra inom organisationen. Det som är avgörande för att kunskapshanteringen ska lyckas enligt kodifieringsstrategin är enligt Swan et al. (2000) tekniken, detta innebär ett tekniskt synsätt där det inte läggs fokus på mänskliga relationer.

Enligt Hansen et al. (1999) hanterar organisationer som använder sig av kodifieringsstrategin sin kunskap på följande sätt:

- Investerar en gång i kunskapsresurser, exempelvis system som kan hantera elektroniska dokument och återanvänder den lagrade kunskapen många gånger.
- Fokuserar på att hela tiden generera stora ekonomiska vinster.
- Utvecklar ett elektroniskt dokumentsystem som kodifierar, lagrar, sprider och tillåter återanvändning av kunskap.
- Investerar stora ekonomiska resurser inom IT, målet är att förmedla återanvändbar kodifierad kunskap till människor inom organisationen.
- Utbildar människor i grupper genom datorbaserad distansundervisning.
- Belönar människor inom organisationen för att de använder och bidrar till dokumentdatabaser.

Det finns naturligtvis både för- och nackdelar med kodifieringsstrategin. Den stora fördelen är att kunskapen kan lagras och sedan återanvändas vilket medför att det sparar arbete (Hansen et al., 1999). Nackdelen är att fokus ligger på tekniken istället för på människan vilket innebär höga kostnader.

3.3.4 Personifieringsstrategi

Personifieringsstrategin betonar dialoger och förståelse som uppstår mellan människor inom organisationen. Det fokuseras på att skapa ett klimat som underlättar skapandet av kunskap och kunskapsdelning. Kunskap är nära knutet till den person som utvecklat den och delas huvudsakligen genom ”människa till människa metoden” (Hansen et al., 1999). Detta innebär att kunskapen sprids genom personliga kontakter. Inom personifieringsstrategin används tekniken främst till att hjälpa människor att komma i kontakt med varandra så att en kunskapsspridning kan ske. Tekniken fokuserar på kommunikation istället för lagring av kunskap. Swan et al. (2000) menar att personifieringsstrategin sätter organisationen i centrum och inte utgår från tekniken. Finns det teknik som passar i organisationen ska den användas, men organisationen får aldrig anpassas efter tekniken.

Organisationer som satsar på personifieringsstrategin bör investera i att bygga upp ett nätverk av människor. Swan et al. (1999) menar att det som är avgörande för att kunskapshanteringen lyckas är förtroende och samarbete. Kunskap kan på detta sätt delas genom personliga kontakter, exempelvis genom videokonferenser, E-post och telefon.

Hansen et al. (1999) menar att organisationer som använder sig av personifieringsstrategin hanterar sin kunskap på följande sätt:

- Tar ut höga avgifter för kundanpassade lösningar på unika problem.
- Fokuserar på att bibehålla höga vinstmarginaler.
- Utvecklar nätverk för att sammanlänka människor så att tyst kunskap kan delas inom organisationen.
- Investerar blygsamma ekonomiska resurser inom IT, målet är att möjliggöra kommunikation och spridning av tyst kunskap.
- Utbildar människor individuellt genom ”människa till människa metoden”.
- Belönar människor för att de delar kunskap med andra.

Det finns även inom personifieringsstrategin både för- och nackdelar. Den stora fördelen är att lösningarna är kundanpassade och därför kan ett högre pris tas ut (Hansen et al., 1999). En annan fördel är att det fokuserar på människan och inte på tekniken. Nackdelen är att processen för att sprida kunskap är tidskrävande och kostsam.

3.3.5 Val av strategi

När en organisation ska välja vilken strategi det ska arbetas efter finns det enligt Hansen et al. (1999) ett antal frågor som måste besvaras. Organisationen måste avgöra om deras produkter är standardiserade eller kundanpassade, om produkterna är etablerade eller innovativa och om människorna inom organisationen använder sig av explicit eller implicit kunskap för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.

Vidare menar Hansen et al. att om produkterna är standardiserade, etablerade samt att personalen förlitar sig på explicit kunskap lämpar sig kodifieringsstrategin bäst. Är däremot produkterna kundanpassade, innovativa samt om personalen förlitar sig på implicit kunskap är personifieringsstrategin bäst att arbeta efter.

Det gäller att ha djupa kunskaper om organisationen för att kunna välja lämplig KM strategi. Om organisationen försöker att kombinera kodifierings- och personifieringsstrategin kommer det att misslyckas (Davenport & Prusak, 1998; Hansen et al., 1999). Dock anser Hansen et al. (1999) att strategierna kan samexistera men enbart inom organisationer där olika affärsenheter verkar som oberoende enheter.

3.3.6 Teknik

Enligt Dahlbom och Mathiassen (1999) är en av de viktigaste uppgifterna vid hantering av kunskap att se till att det råder balans mellan tekniken och människan. Tekniken är en viktig komponent inom KM eftersom den skapar nya möjligheter för att dela och sprida kunskap. Enligt Davenport och Prusak (1998) underlättar grupprogramvaror som exempelvis Lotus Notes hanteringen av kunskap. Andra tekniker som möjliggör delning och spridning av kunskap är E-post, intranät, databaser och webbsidor. Dessa tekniker innebär en väsentlig förbättring till att på ett enkelt sätt söka, dela och sprida tyst kunskap. Det är viktigt att det

inom organisationen finns en fungerande och välanpassad teknik som möjliggör och underlättar kunskapsspridningen.

Inom KM betonas att tekniken är viktig men inte tillräcklig för att det ska vara möjligt att sprida kunskaper och erfarenheter i en organisation. Enligt Swan et al. (1999) skulle inte ett perfekt system fungera om inte människorna inom organisationen är villiga att få systemet att fungera. Det innebär att de ska vilja dela med sig av sin kunskap och använda den kunskap som finns, det är viktigt att systemet används på rätt sätt och till rätt saker.

Valet av teknik är beroende av valet av KM strategi. Kodifieringsstrategin kräver betydligt mer teknik än vad personifieringsstrategin gör (Hansen et al., 1999). Kodifieringsstrategin kräver stort utrymme för lagring av kunskap exempelvis genom lagring av dokument. Inom personifieringsstrategin fokuseras det istället på kommunikation och det är viktigt att ha ett system som möjliggör detta.

För att lyckas med KM bör det inte enbart fokuseras på tekniken, det måste kommas ihåg att KM handlar om människor och deras relationer.

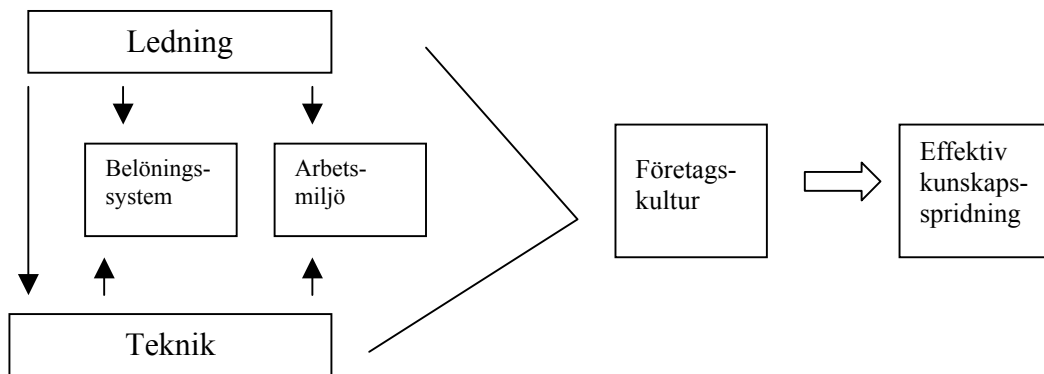
3.4 Företagskultur

Alla företag har sina egna kulturer beroende på medarbetarnas olika intressen, erfarenheter och värderingar. Detta tar sitt uttryck i de normer, värderingar och grundläggande föreställningar som finns i företaget (Abrahamsson & Andersen, 1998; Alvesson & Berg, 1988; Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1993). Det handlar om faktorer som hur bra sammanhållningen är, hur samarbete och umgänge fungerar samt hur arbetsuppgifterna löses. Abrahamsson och Andersen (1998) menar att företagskulturen innefattar följande komponenter: (1) Rutinmässigt beteende i det sätt som människorna interagerar med varandra i form av ritualer, ceremonier och språkbruk. (2) Normer som delas av arbetsgrupper i organisationen som t ex gäller vad som är kvalitet, rätt kundbemötande etc. (3) Dominerande värderingar gällande t ex ”innovativt företag” eller ett ”marknadsledande företag” osv. (4) Den filosofi som bildar riktmärke för organisationens personalpolitik och kundorientering. (5) De regler som gäller för hur individen tar sig fram i organisationen och vilka regler som alla nyanställda måste lära sig för att bli accepterade i organisationen. (6) Den ”känsla” eller det ”klimat” som förmedlas och de sätt på vilka de anställda interagerar med sina kunder, klienter etc. Ingen enskild av dessa komponenter kan enligt Abrahamsson och Andersen (1998) utgöra företagskulturen utan det krävs en kombination av dessa.

3.4.1 Företagskultur för kunskapsspridning

Eftersom kulturen är helt avgörande för om företaget ska vara framgångsrikt blir skapandet av en bra kultur en stor utmaning (Computer Sweden Strategi, 1999). Det är viktigt att kunskapen inom företaget sprids och delas mellan de anställda på ett naturligt sätt i det dagliga arbetet. Företaget måste uppmuntra människor att ta till sig ny kunskap samt att dela och sprida den egna kunskapen.

Stridh och Wojdas (1999) menar att viktiga faktorer för att skapa en stark företagskultur är företagets ledning, belöningsystem, arbetsmiljö och teknik. Vidare menar de att ingen av dessa faktorer på egen hand kan leda till en effektiv kunskapsspridning utan det krävs en samverkan. Detta illustreras i nedanstående figur.

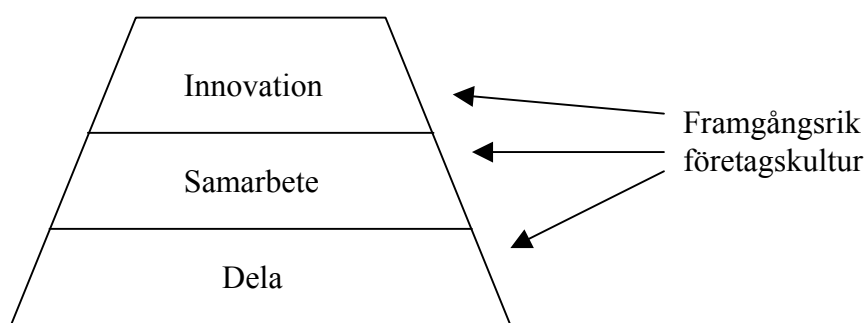


Figur 7. Faktorer för effektiv kunskaps-spridning (Stridh & Wojdas, 1999, s. 31).

Ledningens roll i skapandet av en stark företagskultur är att bidra till att skapa en miljö där medarbetarna trivs, känner sig motiverade och får möjligheter att mötas och umgås. De Voe (2001) menar att visa uppskattning och berömma de anställda är ett av de bästa sätten att höja arbetsmoralen utan att det kostar ett öre. Andra bra sätt är enligt De Voe bland annat komplimanger, tackbrev och omnämmande i personaltidningen.

Belönings-system kan vara en bra motivationsfaktor och det är viktigt att medarbetarna inom företaget känner att den tid de lägger ner på att sprida kunskap uppskattas. Lindvall (2001) menar att ett belönings-system knutet till kunskap är ett steg på vägen till att uppnå en effektiv kunskaps-spridning. Den teknik som används ska fungera som ett stöd för att skapa en stark företagskultur vilket underlättar för effektiv kunskaps-spridning.

Gartner Group menar i artikeln *Företagskulturen avgör framgången* (Computer Sweden Strategi, 1999) att företaget eller organisationen måste se till att det ges tid och utrymme för medarbetarna att aktivt dela kunskap med varandra, att samarbeta och att tänka nytt.



Figur 8. Kulturellt ramverk för KM (Computer Sweden Strategi, 1999, s. 21, egen bearbetning).

Gartner Group beskriver innovation, samarbete och delning av kunskap som viktiga faktorer för en framgångsrik företagskultur som främjar kunskaps-spridning. När medarbetare delar kunskap med varandra gör de mer än bara utbyter kunskap. De hämtar och tillämpar kunskapen från sina medarbetare. Samarbete innebär inte bara att medarbetarna delar kunskap

utan också aktiviteter, processer och utveckling av produkter eller arbetsuppgifter. Lindvall (2001) påstår att kunskap fungerar på det sätt att ju mer kunskap som ges bort desto mer växer den. Nyskapande är den slutliga nivån där medarbetare och grupper börjar använda sig av sin kunskap i gemensamma projekt som en källa till nya idéer.

De Long (1997) presenterar fyra sätt som företagskulturen påverkar kunskapshanteringen.

- Kulturen formar våra föreställningar om vad kunskap är och vilken kunskap som är viktig.
- Kulturen styr relationen mellan individens kunskap och organisationens kunskap.
- Kulturen skapar miljön för social interaktion. Det är denna sociala interaktion som gör att organisationerna kan dra nytta av individernas kunskap.
- Kulturen formar de processer som används för att fånga och distribuera ny kunskap i organisationen.

Företagskulturen påverkar kunskapshanteringen samt präglar den enskilda individens beteende. Företagskulturen ska ge trygghet eftersom medarbetarna då känner sig trygga och är mer motiverade till att dela med sig av sin kunskap. Det är viktigt att ha en företagskultur som gynnar kunskapsdelning och kunskapsspridning. Företagets ledare ska föregå med gott exempel och aktivt förespråka en föredömlig kunskapshandling. Den som delar med sig av sin kunskap är också den som lyckas. Förr hette det att kunskap är makt, idag är det makt att dela kunskap (Höij, 2000).

För att företagskulturen ska främja kunskapsspridning måste alla medarbetare lära sig att ta ansvar. Höij (2000) beskriver i artikeln *Makt är att dela kunskap* en speciell funktion som inrättas i organisationen för att handha de frågor som har med kunskapshandling att göra. Funktionen innebär att en person inom organisationen har den formella rollen som Chief Knowledge Officer (CKO). Det är viktigt att identifiera företagets strategiska kunskap och de rutiner företaget har för att kommunicera och dela sin kunskap. Här kan en CKO spela en viktig roll. Under en övergångstid kan det vara bra att använda sig av en CKO men på sikt måste alla i företaget ta ett ansvar för kunskapshandling. Krons och Skärvad (1997) menar att i en framgångsrik kultur tänker, känner och agerar varje enskild individ i organisationen som en ledare. Alla känner samma stolthet, engagemang och ansvar för problem och lösningar som de som har det formella ledarskapet. Detta stämmer överens med vad Höij (2000) säger om att alla i företaget måste ta ansvar för kunskapshandling.

När medarbetarna inom en organisation berättar för andra vad de kan och håller på med delar och sprider de sin kunskap till andra inom organisationen. Enligt Höij (2000) handlar detta om att bygga en lärande organisation som hela tiden utvecklas och kräver en speciell företagskultur. Det måste vara OK att fråga, men det måste också finnas tid att svara (Höij, 2000).

3.4.2 Den lärande organisationen

Inom arbetet med KM ska det strävas efter att utveckla en företagskultur som främjar lärandet inom organisationen. Den lärande organisationen är en plats där människor kontinuerligt ökar sin förmåga att skapa de resultat de verkligen vill och där människor kontinuerligt lär sig att lära.

Enligt Södergren och Fredriksson (1998) kännetecknas en lärande organisation av att den:

- Skapar förutsättningar för naturliga inlärningsprocesser i den dagliga verksamheten genom inlärningsvänliga arbetsformer och ny teknik.
- Ger utrymme för nya idéer och tankegångar.
- Ser till att identifiera medarbetarnas utvecklingsmöjligheter och tillhandahåller en bred uppsättning av både formella och informella inläringstillfällen.
- Uppmuntrar dialog och kunskapsutbyte i alla former
- Har ett öppet lärandeklimat, misstag bestraffas inte.

En lärande organisation har ett synsätt som prioriterar lärande i arbete och beslutsfattande. Lärande ses som en naturlig del i arbetet med att utveckla verksamheten. För att lärandet ska fortsätta utvecklas behövs en gynnsam företagskultur och ett fortsatt engagemang från medarbetarna. Även ett engagemang från ledningen är av stor betydelse för att en lärande organisation skall fungera. Lärande måste betraktas som berikande och inte som resurskrävande och tidsödande.

Organisatoriskt lärande är en interaktiv process där en växelverkan sker mellan aktörer, kultur och tekniska/administrativa system över tid (Söderström, 1996). Det är viktigt att komma ihåg att lärande inte kan tvingas på oss, vi måste aktivt söka kunskap och själva sprida resultatet av lärandet inom organisationen. Enligt Södergren och Fredriksson (1998) handlar lärande om att skapa balans mellan människors inre behov och organisationens yttre krav.

4 Resultat

Den här delen innehåller en presentation av det resultat som erhållits i den empiriska studien. Vi har utgått från de frågeområden som vi använt i vår intervjumall och valt att presentera resultatet på detta sätt eftersom det ger en bra överblick.

4.1 Introduktion

Respondenterna arbetar inom olika enheter och har alla olikartade arbetsuppgifter. De arbetar med alltifrån material- och produktionsplanering, ansvar för systemarkitektur, utprovning av interiör, verksamhetsutveckling och affärsprocessutveckling till utbildningsfrågor och personalfrågor. Respondenterna har varit anställda på Saab alltifrån 1,5 år till 30 år.

Begreppet Knowledge Management väcker olika tankar hos respondenterna men i stort sett handlar det om hur företaget hanterar och kommunicerar sin kunskap. ”Det handlar om att kommunicera och att sprida information och kunskap” (resp1). Det handlar även om att förankra företagets policy bland medarbetarna. ”Det jag specifikt kommer att tänka på är den policy och de riktlinjer som företaget bestämmer sig för ska gälla och sedan sprida dessa på ett lämpligt sätt så alla blir medvetna om den policy man står för” (resp1). KM kan även innebära de system som stödjer kunskapspridningen. ”Jag tänker på hantering av kunskap

och jag tänker direkt på kunskapsstödjande system eftersom system är min bit” (resp2). Respondent 2 anser även att KM innebär att förvalta ett företags kunskapsmassa och att göra den tillgänglig, dels för de inom företaget och dels för nya medarbetare. För respondent 3 innebär KM hur den kunskap som finns hos medarbetarna i företaget tillvaratas.

KM kan ses både utifrån ett företags perspektiv och utifrån ett personligt perspektiv. ”Det innebär hur du i ditt företag hela tiden håller en uppdaterad bild över vilken kunskap som finns i organisationen och hur du själv arbetar med din egen kompetensutveckling” (resp4). Vidare menar respondent 4 att det även innebär att veta vilka andra kunskaper som finns i form av dokumenterade rutiner och arbetssätt inom företaget. Respondent 5 anser att KM innebär väldigt mycket men att det överhuvudtaget handlar om att lära i vardagen. KM ses även som att leda med kunskap. ”KM innebär att man i beslutsfattande tar beslut som kan leda till kunskapsbyggnad” (resp6). De respondenter som har tidigare erfarenhet av KM har fått denna erfarenhet från sitt dagliga arbete. ”Den erfarenhet jag har inom KM är den som chef, jag är en av dem som ska hjälpa till att kommunicera ut det här budskapet” (resp1). ”Alla ledare jobbar med detta kontinuerligt men man kallar det nog egentligen inte KM” (resp4). ”Jag tycker att jag arbetat med KM hela tiden men att det är först nu man satt en etikett på det” (resp5).

Kunskap definieras av respondenterna på olika sätt. Kunskap anses vara det individen lärt sig teoretiskt i skolan i kombination med den erfarenhet denne får i arbetslivet (resp1). Kunskap ses som erfarenheter och utförda handlingar. ”Kunskap för mig är att göra och utföra” (resp4). ”Kunskap är sådant som får en att utvecklas som människa, det kan vara erfarenheter, sådant man läser sig till eller utför i handling” (resp6). Respondent 2 menar att kunskap blir till först när det reflekteras över informationen och interagerar denna med sin befintliga kunskapsmassa. Respondent 3 och 5 definierar kunskap som faktakunskaper.

4.2 Hur ser de anställda på Saabs produkter?

Saabs produkter anses vara kundanpassade med en viss standardisering samtidigt som de anses vara innovativa. Dessutom anses varumärket vara etablerat på marknaden. ”Produkterna är standardiserade på det sätt att vi efterlever de krav, lagar och förordningar som finns, annars tycker jag att vi bygger bilar för kunder som har individuella krav” (resp1). Produkterna anses vara standardiserade eftersom de innehåller många standardkomponenter men kundanpassade eftersom produkten profileras mot vissa specifika kundsegment (resp4). ”Jag tycker att produkterna är kundanpassade väldigt långt ut” (resp5).

Ledning och anställda inom Saab strävar efter att produkterna ska vara kundanpassade och kunderna kan förvänta sig att en Saab produkt ska vara innovativ, ”De är etablerade som innovativa produkter” (resp2). Under senare år har Saab blivit berömda för sina nyheter samt kvaliteten på produkten (resp1).

”I Sverige är ju märket etablerat men produkten har alltid haft rykte om sig att vara innovativ. Det har alltid funnits tekniska innovationer i bilarna, det är ju det som är ett av Saabs kännetecken, att vara ett tekniskt innovativt företag. Produkterna tycker jag ska andas innovation och nytänkande” (resp3).

Saab är kända för att komma med mycket innovation i produkterna (resp5). Respondent 6 har däremot åsikter som skiljer sig från de övriga. ”Många gånger är produkterna standardiserade

men det har blivit bättre, om man tänker på bil så händer det inte så mycket där, produkten är etablerad och inte innovativ” (resp6).

4.3 Hur ser de anställda på företagets mål, visioner och relationer?

Saabs mål och visioner är inte helt förankrade i företaget. De är starkt kopplade till General Motors (GM) och idag arbetar ledningen med Saabs egen "vision and mission" som i dagsläget är otydliga (resp3). Det finns ett antal mål och visioner uttryckta och det talas om de fyra hörnplarna. "Ett antal olika saker som vi ska vara bäst på och jag vet inte dessa, ibland drar jag då slutsatsen att de inte är riktigt kommunicerade" (resp2). Respondent 4 och 5 anser att målen är etablerade i företaget och menar att målsättningen är att vara ett "Premium European brand". Målen anses tydligare än visionerna och att arbeta efter målen upplevs som väldigt viktigt (resp6).

"Vi har ju beskrivit policy även om jag inte kan den utantill. Det finns ju väldigt klart och tydligt utpekade mål och riktlinjer som vi har att följa. Att följa målen är jätteviktigt, jag känner inte till något som är viktigare. Det är den absolut viktigaste arbetsuppgiften vi har och det är högsta prioritet" (resp1).

Avståndet mellan ledning och anställda har minskat de senaste åren (resp1). Trots detta arbetar ledningen inte speciellt nära verksamheten. "Jag ser ingen konfliktsituation eller så det är bara att det är en bit däremellan" (resp2). Det finns inget att anmärka på relationen utan distansen mellan ledning och anställda är av naturliga skäl (resp2). Det är inom Saab lätt att kommunicera med varandra och det är en relativt fri kommunikation. Dock finns det stora variationer inom olika delar av organisationen när det gäller relationen mellan ledning och anställda. "Jag ser väldigt stora kulturskillnader mellan teknisk utveckling, produktion, marknadsföring, finans osv. det påverkar nog en hel del hur relationen är mellan ledning och de anställda" (resp4). "Jag upplever att Saab är ett företag med korta beslutsvägar och det är lätt att kommunicera inom företaget" (resp5). Respondent 6 kommunicerar inte direkt med ledningen men för däremot upp frågor till dem.

4.4 Hur främjar företagskulturen kunskapsspridning?

Inom Saab finns en öppen inställning till kunskapsspridning (resp4). "Jag tycker inte att det finns något som motarbetar den men det finns stor potential att bli bättre, den saken är klar" (resp1). Inom Saab prioriteras inte tiden för kunskapsspridning och det fokuseras väldigt mycket på produkten och de tekniska frågorna. Det glöms av att det som finns runt omkring också bidrar väldigt mycket till produkten (resp3). Tempot är högt och det finns därför lite tid för kunskapsspridning och kommunikation medarbetarna emellan. "Marknadskrafterna påverkar tempot, man måste få ut produkten" (resp6). Det behövs mer fokus på frågorna angående kunskapshandling och successivt kommer det förmodligen att bli ett större intresse för dessa frågor (resp3). Inom företaget tror många att kunskapsdelning ofta är det samma som att gå på kurs och de ser inte lärandet i att göra olika saker.

"Jag hade önskat att man utmanade sig själv till att göra svåra saker i det vardagliga arbetet och på detta sätt lära sig något. Detta är en brist inom Saab och för att komma till rätta med detta problem handlar det mycket om

att missionera kring detta, vår vision är att se till att våra chefer inser detta”
(resp5).

För att vara ett bilföretag är Saab ett litet företag vilket gör att de i företaget behöver vara kunniga på ett större område. Detta främjar delvis kunskapsspridningen eftersom medarbetarna hela tiden måste leta information och ta kontakt med andra medarbetare (resp6). ”Genom mer fokus på frågorna kommer man automatiskt att förstå vikten av effektiv kunskapshantering” (resp3). Inom Saab tillvaratas inte den kunskap som finns hos de mer erfarna medarbetarna.

”Att gå tillsammans med någon som är äldre och har mer erfarenhet är en del där man inom Saab är väldigt dåliga. Vi försöker arbeta med att när man kommer som ny går man bredvid någon mer erfaren men oftast är alla så upptagna att de inte hinner” (resp6).

Det finns idag ingen strategi som det arbetas efter när det gäller kunskapshantering. Det pågår däremot en hel del tankar runt detta och ett behov av att kunna hantera kunskapen inom företaget på ett bättre sätt har identifierats (resp4). ”Vi har en kompetensutvecklingspolicy men i den står det ingenting om kopplingar till KM” (resp3).

Inom Saab finns idag formella nätverk i form av forum som behandlar olika frågor. Dessa forum är en organiserad form för att dela och sprida kunskap. Ett slags forum som används i mindre utsträckning är ”lessons learn”. Detta innebär att vid start av ett nytt projekt utbyts kunskap med medarbetare som ingått i tidigare liknande projekt (resp3). “Det finns inom GM en hel massa kompetensutbytesnätverk, men att vara med i alla dessa forum kräver också väldigt mycket resurser” (resp2). Personalsamtal fungerar också som formella nätverk. Där pratas det om vilka utbildningsbehov medarbetarna har och sedan görs en analys för att se vad företaget behöver (resp5). Informella nätverk ses som något mycket viktigt och inom Saab finns en hel del sådana.

”Informella nätverk uppstår genom att det finns folk som jobbat länge. Man lär känna någon här och någon där. Utan informella nätverk skulle inte företaget fungera idag, det är väldigt mycket uppbyggt på det” (resp2).

Informella nätverk är viktiga för en innovativ verksamhet eftersom medarbetarna hela tiden ska komma med nya saker och idéer. Många informella nätverk inom Saab uppstår på grund av att det arbetas tvärfunktionellt vilket är väldigt lärorikt (resp5). I dessa nätverk ges en insikt i hur medarbetarna inom andra delar av företaget tänker och arbetar.

I dagsläget görs inte mycket inom Saab för att motivera medarbetarna till att dela och sprida kunskap. Respondent 2 känner inte till att det görs någonting för att motivera till detta. ”Det finns en del initiativ men det är väldigt mycket på lokal basis och jag ser inte så mycket gemensamt som görs” (resp4). Det finns inom Saab en förslagsverksamhet där förslag som kan förbättra verksamheten belönas. Denna förslagsverksamhet har dock ingen koppling till belöning för att dela och sprida kunskap. ”Jag känner att vi inte är speciellt duktiga på att belöna själva lärandet, detta har vi inte satt i något system men möjligheten finns att belöna, jag tror att våra chefer är väldigt ovana vid att belöna för att man lär ut” (resp5). Det är viktigt att motivera medarbetarna men att använda sig av belöningsystem är inte någon bra idé. Detta för att det anses att kunskapsspridning ingår i de ordinarie arbetsuppgifterna (resp2 och 4). ”Att få extra betalt för detta tycker jag är en befängd idé” (resp2). Belöningsystem är

kraftfulla verktyg och det måste iakttas försiktighet om dessa ska användas. ”Blåser man på för hårt finns det stor risk att detta kantrar och går till överdrifter” (resp4).

Trots att företaget inte gör speciellt mycket för att motivera medarbetarna känner de sig motiverade till att sprida sin kunskap. I och med att kunskapsspridning ingår i de ordinarie arbetsuppgifterna känner medarbetarna sig motiverade och arbetar hela tiden med detta (resp4 och 6). ”Jag håller aldrig inne på någon kunskap, jag sprider min kunskap i de projekt jag medverkar i” (resp2). Respondent 5 är inte bara motiverad till att sprida sin kunskap utan tycker dessutom att det är väldigt kul. Respondent 1 känner sig väldigt motiverad till att sprida sin kunskap men menar att tiden inte räcker till.

”Vi försöker i och för sig att dela med oss inom vår grupp men vi skulle behöva dela med oss mer av det vi kan till våra chefer. Vi skulle kunna förse dem med verktyg så att de kan genomföra det själva. Det finns mycket mer vi skulle kunna göra när det gäller att dela med oss av våra kunskaper till andra men på grund av tidsbrist hinner vi inte” (resp3).

Respondent 3 säger att det inte bara handlar om prioritering av tid utan mycket om hur företaget arbetar, det är väldigt mycket här och nu som gäller. Att arbeta mer långsiktigt och med mer framförhållning skulle underlätta prioriteringen av tiden. Respondent 6 har till uppgift att lära ut sina kunskaper om Saab till de nya medarbetarna i arbetsgruppen. Detta för att de ska hitta kontaktvägar och komma fram till rätt resultat. I vissa fall dokumenteras det i form av rapporter och liknande. ”Ett sätt för att få ut kunskap utom gruppen är att skriva rapporter, skriver man bättre rapporter blir det enklare” (resp6). Det anses vara lätt att få medarbetarna att dela med sig av sin kunskap inom den egna gruppen men svårare utanför gruppen. ”Inom min organisation där jag sitter finns inga problem, det kan vara inom andra grupperingar som vi jobbar med som jag upplevt detta” (resp2). Det är viktigt att inom företaget skapa ett klimat som främjar kunskapsspridning. ”Har man en chef som sitter och håller på kunskap och inte vill släppa på den utan använder kunskap som makt så tror jag att organisationen präglas av det” (resp5).

Kunskap används inte generellt som ett maktmedel inom företaget men det finns enstaka fall. ”Det finns säkert sådana exempel men det är nog inte så vanligt” (resp1). Det ligger i ens personlighet om kunskap används som makt. Det är svårt att få dessa människor att släppa sin kunskap då de är rädda om den lilla kunskap de har (resp5).

”Det finns alltid människor i en organisation som använder kunskap som makt men det är inte speciellt vanligt. Det är väldigt små människor som använder kunskap som makt” (resp5).

För att få medarbetarna att släppa på kunskapen måste det arbetas med att bygga teamanda. Det går inte bara att se till sin egen karriär utan det måste också inses att utveckling kan ske med hjälp av teamets kunskaper, det är en attitydförändring som måste till (resp2).

4.5 Hur ser de anställda på teknik som möjliggörare för kunskapsspridning?

Tekniken anses möjliggöra kunskapsspridning på ett bra sätt. ”Det nya IT-samhället med personatorer och kommunikation har ju gjort att det är väldigt lätt att sprida kunskap både i

form av utbildning och i form av information” (resp1). Teknik ses som en förutsättning och det måste finnas något slags IT-stöd för att sprida kunskap, idag fungerar det inte med papper och pm (resp2). Respondent 3, 4 och 5 ser tekniken som en självklar del av kunskapsspridningen och upplever detta som någonting positivt. ”Jag tror inte på E-post eftersom vi får alldeles för mycket av det, jag tror däremot att det är bra att ha ett ställe dit man kan gå och hitta information eller kunskap, till exempel på nätet” (resp6).

Idag används inom Saab ett antal tekniker för att sprida kunskap. Det publiceras information på intranätet, det kan vara alltifrån allmän information om Saab till information om kompetensutveckling och personalsamtal. ”Jag tror att människorna blir bättre och bättre på att använda intranätet, ju mer som hamnar där desto mer intressant blir det att använda det” (resp3). Många av medarbetarna är anslutna till Internet och de måste i sitt dagliga arbete ut på nätet och hämta information. ”I stället för att vi förr läste tidningar och åkte på konferenser så kan man ju idag söka information på nätet” (resp1). Kunskapen sprids till 90 % via E-post (resp2). Information lagras på filareor och i databaser samtidigt som det används stora centrala datorsystem där det exempelvis lagras systemstrukturer på bilarna, dessa system sprider på sätt och vis också kunskap (resp2). E-learning är en annan teknik som används för kunskapsspridning. ”Det är ett väldigt spännande media, det finns alltifrån handledarledd utbildning till att lära i arbetssituationen” (resp5).

Idag saknas teknik som skapar förutsättningar för att hitta information. Något som tros vara en lösning på detta problem är ett dokumenthanteringssystem, vilket idag saknas (resp2).

”Jag känner idag att vi jobbar väldigt ostrukturerat med väldigt grundläggande saker, exempelvis när man skriver ett dokument. Hur ska den dokumentationen lagras och göras återsökbar? Man ska kunna söka information och se vem som har gjort ett visst jobb tidigare och på detta sätt kan man ta kontakt med den här personen” (resp4).

När det gäller E-learning anses denna teknik inte vara tillräckligt interaktiv för kunskapsspridning (resp5). Det saknas även modern datorutrustning för vissa tjänstemän. ”Vi har fortfarande tjänstemän som ute i verksamheten inte har modern PC-utrustning” (resp1).

När det gäller kunskapsspridning kompletterar de mänskliga relationerna och tekniken varandra. ”Oavsett vilken teknik vi använder så är de mänskliga relationerna väldigt viktiga” (resp1). Tekniken är oerhört viktig men för att kunna bygga en helhet i sin kunskapsmassa krävs det att det arbetas med både tekniken och de mänskliga relationerna (resp2). De mänskliga relationerna ses som det absolut viktigaste för en effektiv kunskapsspridning men tekniken fungerar som ett bra komplement. ”Mänskliga relationer absolut, teknik är ett bidrag som kan skapa förutsättningar för mer precisa och lättare kontakter med människor” (resp4). De mänskliga relationerna anses vara viktigast eftersom det gäller att få en förståelse för lärandet i vardagen (resp5). ”Det är både tekniken och de mänskliga relationerna, det kan inte fungera utan kontakterna, detta är företaget nästan uppbyggt på” (resp6).

4.6 Hur tillämpas KM?

En effektiv kunskapsspridning är en förutsättning för att företaget ska finnas kvar i framtiden och vara konkurrenskraftiga.

”Om inte vi jobbar hårt på det här området och får tydligare mål och inriktning för framtiden så tror jag det är en allvarlig risk att vi gör om samma misstag för många gånger, det kommer vi inte att i framtiden ha råd att göra” (resp4).

Det är viktigt med effektiv kunskapsspridning eftersom det idag ska kunna utföras många projekt samtidigt på samma personalstyrka (resp3). Detta kommer att bli ännu viktigare i framtiden. Genom en effektiv kunskapsspridning kommer företaget att få tillfredsställda och kunniga medarbetare. ”Detta gör att människorna i organisationen blir flexibla och man kan flytta dem utifrån var behovet finns” (resp5). En effektiv kunskapsspridning bidrar även till en bättre produkt. ”Vi har mycket att vinna på en effektiv kunskapsspridning, både kvalitetshöjningar i vår verksamhet och vi slipper göra samma fel flera gånger” (resp2).

Kunskapen görs tillgänglig för andra genom att finnas till hands för medarbetarna inom gruppen och genom att rapportera och dokumentera mycket. ”Att lära i handledarledd utbildning och att hitta system och metoder för att lära på ett bra sätt” (resp5). Det finns inom produktion veckomöten på alla nivåer där kunskap görs tillgänglig genom att det förs ut en standardiserad informationsmängd (resp1). Det publiceras information i databaser och på webbplatser, som exempelvis Lotus Notes och QuickPlace. ”Vad vi gör konkret är att vi har vissa Lotus Notes databaser och webbsidor vi jobbar med, vi kör ju dessutom en del utbildningar” (resp4).

Det upplevs att det finns lite tid för kunskapsspridning men när det gäller att göra sin kunskap tillgänglig för andra ses ändå inte tiden som den begränsande faktorn. ”Det finns inte tillräckligt med tid för att dokumentera sin kunskap” (resp6).

”Det är ju alltid dokumentation som kommer sist naturligtvis. Jag tror inte att tiden egentligen är den begränsande faktorn, det kan ofta vara att det upplevs som vansinnigt tråkigt så att man hellre gör något annat” (resp2).

Det handlar om att hitta arbetsformer där detta blir en naturlig del av arbetet. Det måste etableras ett gemensamt synsätt för hur kunskapen ska bli tillgänglig för andra och hur det jobbas in som en naturlig del av arbetet (resp4). ”Att lära i vardagen tar ingen extra tid utan det är när man arrangerar saker och ting som det tar extra tid och resurs” (resp5).

Den kunskap respondenterna använder sig av för att lösa sina arbetsuppgifter når de genom personliga kontakter, biblioteket på Saab och via tekniken. ”Det finns en del teknisk kunskap som är svår att få tag på inom företaget, den får man försöka att få tag på någon annanstans, som till exempel på Internet” (resp6). ”Mitt viktigaste verktyg är Saabs telefonkatalog” (resp2). De anställda läser dessutom mycket böcker, artiklar och pratar med människor inom samma område. Det gäller att hålla sig ajour med vad som händer inom sitt område (resp5). ”Informationssökning är viktigt, både på nätet och via vårt bibliotek, man försöker titta på det man gjort och upplevt själv under åren” (resp4). Den mesta kunskapsuppbyggnaden sker idag genom kommunikation.

Respondenterna anser att de vet vilken kunskap som ska spridas till vilken medarbetare. ”Jag har rätt så bra koll på vilken kunskap som ska spridas till vem” (resp6). ”I den grad där jag vet vilka roller människorna har i vår organisation så riktar jag det jag gör mot de målgrupperna” (resp4). Respondent 2 tror att många andra inom företaget inte riktigt vet vem kunskapen ska spridas till eftersom det skickas väldigt mycket kopior av E-post (cc) till många medarbetare som inte har användning av det.

Samarbete är viktigt för att dela och sprida kunskap och kunskap fås genom att göra saker tillsammans.

”Jag tror att det finns en potential i att jobba fram nätverk och mentorskap inom olika kompetensområden. Vi borde tillåta våra "kloka gubbar" att kunna komma in och agera i mentorroller för nyare förmågor” (resp4).

Det behövs mer kunskapsspridning mellan medarbetarna. Kunskap är något det inte går att få nog av (resp6). ”Det är inte alltid säkert att alla målgrupper lär på samma sätt, det kan även skilja sig åt inom en målgrupp” (resp5). Det är därför viktigt att hitta en form för lärande där alla har möjlighet att ta till sig kunskap. För att företaget ska få en effektivare spridning av kunskapen måste de anställda kunna veta var de ska hitta information. Hemsidor, föreläsning eller riktad utbildning är ett sätt för företaget att på bästa sätt sprida och dela kunskap (resp6). Respondent 1 anser att företaget bör publicera mer information i tidskrifterna "Saab idag" och "QLEH-nytt". Företaget måste även ha klara och tydliga verksamhetsprocesser för att kunskapsspridningen ska bli effektiv.

”Vi bör beskriva våra verksamhetsprocesser betydligt bättre än vad vi gör idag. Vi måste veta hur vi ska jobba och på vilket sätt vi ska jobba. Och att vi sen etablerar IT-stöd system för att stödja de här processerna fullt ut. Verksamhetsprocesser och system måste utvecklas betydligt mer parallellt än vad det gjorts idag” (resp2).

Företaget har inte några speciella mål som siktar på att uppnå en effektiv kunskapsspridning. ”Man arbetar inte direkt med det, det finns inget fokus på det” (resp3). Det finns uttalade mål om att Saab ska vara en lärande organisation vilket är uttalat från ledningsnivå. Det finns vissa i ledningen som har en ambition men några initiativ har inte synts till (resp2). Det anses att både ledning och anställda ska vara drivande i frågan om kunskapsspridningen inom företaget men att ledningen ska ha det övergripande ansvaret. Att skapa ett klimat som ger möjligheter för kunskapsspridning ska ledningen vara ansvariga för men var och en av medarbetarna måste ta ansvar för att sprida sin kunskap (resp3). “Det är inget fel i att det kommer från båda håll men spetsar man till det så är det företagsledningen som har skyldigheten att driva dessa frågor” (resp1). ”Alla förstår att vi måste öka kunskapsspridningen inom företaget” (resp5).

5 Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur de anställda ser på kunskapshantering inom Saab, detta för att kunna ge förslag på hur ledning och anställda ska kunna gå vidare med detta. De frågeställningar som utgick från syftet var riktade mot hur företagskulturen inom Saab påverkar delning och spridning av kunskap samt vilken kunskapshanteringsstrategi det idag arbetas efter. I det empiriska materialet har vi kunnat urskilja att företagskulturen har en betydande roll när det gäller att främja kunskapsspridning.

I en jämförelse mellan Nonaka och Takeuchis (1995) modell för kunskapsöverföring och den företagskultur som idag råder inom Saab kan det utläsas att socialisering är det dominerande sättet för att dela och sprida kunskap. Detta eftersom de anställda ofta samarbetar i arbetsgrupper där den kunskap och de erfarenheter som finns tas tillvara. Kunskap delas även

i stor utsträckning i de informella nätverk som finns. Dessa nätverk uppstår på grund av att det arbetas tvärfunktionellt och Saab anses vara uppbyggt på dessa nätverk. Kombinerad används också till stor del eftersom medarbetarna till 90 % förlitar sig på E-post när de sprider explicit kunskap. Även telefon används till stor del för att sprida explicit kunskap och Saabs telefonkatalog anses vara ett mycket viktigt verktyg för kunskapsspridning. Till viss del används även externalisering eftersom det dokumenteras en del och internalisering eftersom de anställda inhämtar kunskap från artiklar och böcker. Dessa båda förekommer däremot endast i mindre omfattning än de tidigare nämnda. Att det används flera olika sätt för att dela och sprida kunskap är naturligt eftersom företaget består av många olika individer samtidigt som olika kunskaper hanteras på olika sätt.

Nonaka och Takeuchi (1995) anser att tyst kunskap erhålls genom erfarenhet. De menar att nya medarbetare lär sig genom att arbeta bredvid någon med mer erfarenhet. *Under arbetets gång har vi sett att det inom Saab inte tas tillvara på den kunskap som finns hos de mer erfarna medarbetarna. Det prioriteras inte tid för nya medarbetare att arbeta bredvid någon med mer erfarenhet. Om företagskulturen inom Saab tillät mer av dessa arbetsformer för nya medarbetare skulle företaget tjäna mycket kunskapsmässigt.* Både ledning och anställda inom Saab har mycket att vinna på att utveckla den del inom socialiseringen där det tas tillvara på kunskapen hos de erfarna medarbetarna. Inom Saab bör även externalisering utnyttjas mer och den individuella kunskapen bör göras organisatorisk för att på detta sätt försäkra sig om att kunskapen stannar kvar inom företaget. Genom att dokumentera kunskapen kan den göras tillgänglig och spridas elektroniskt till alla medarbetare inom företaget.

Gartner Group beskriver innovation, samarbete och delning av kunskap som viktiga faktorer för en framgångsrik företagskultur som främjar kunskapsspridning (Computer Sweden Strategi, 1999). Stridh och Wojdas (1999) menar däremot att ledning, belöningsystem och teknik är viktiga faktorer för att skapa en stark företagskultur. Innovation, samarbete och delning av kunskap handlar till största delen om mänskliga relationer. Trots att de mänskliga relationerna är en central del inom Saab är medarbetarna även beroende av teknik för att kunna dela och sprida kunskap. Detta gör att de faktorer Gartner Group beskriver inte är fullt tillräckliga utan de faktorer som Stridh och Wojdas (1999) tar upp ligger närmre det som krävs för en effektiv kunskapshantering inom Saab.

Det har genom intervjuerna framkommit att ledningen bör ha det övergripande ansvaret för att skapa en företagskultur som främjar kunskapsspridning. Även om ledningen har det övergripande ansvaret måste de anställda ta sitt eget ansvar för att dela och sprida sin kunskap. De Voe (2001) menar att uppskattning och beröm höjer arbetsmoralen och med detta ökar också möjligheterna för en effektiv kunskapsspridning. Lindvall (2001) påstår att ju mer kunskap som ges bort desto mer växer den. Detta påstående bör genomsyra hela verksamheten inom Saab för att de anställda ska kunna dela och sprida kunskap på ett effektivt sätt. Ju mer kunskap medarbetarna delar med sig till varandra desto mer kunskap omvandlas från individuell till organisatorisk kunskap. För att detta ska kunna uppnås måste ledningen själva arbeta aktivt med att dela och sprida sin kunskap. De måste föregå med ett gott exempel eftersom medarbetarna gör som ledningen gör och inte som de säger (Höij, 2000). *Trots att det idag inte arbetas aktivt med kunskapsspridning är de anställda motiverade till att dela och sprida sin kunskap. De anser att det är viktigt att kunna hantera sin kunskap på ett effektivt sätt.*

Enligt Lindvall (2001) är belöningsystem ett sätt att uppnå en effektiv kunskapsspridning. Vi är dock tveksamma till renodlade belöningsystem eftersom kunskapsspridning borde ingå

som en naturlig del av arbetet. Abrahamsson och Andersen (1998) menar att det finns många exempel på belöningssystem som leder till olyckliga konsekvenser. De menar att ett negativt resultat kan förklaras på följande sätt, belöningssystem kan innebära att organisationens mål ersätts av de mål som är lätt mätbara. Det som då belönas är inte beteenden som leder till målen, utan sådant som kan registreras. Det kan även förklaras genom att ledningen kan lägga alltför stor vikt vid insatser som är tydliga och kan observeras, men inte på insatser som kanske är mer kreativa men inte så synliga. Enligt vår mening ska de anställda inte sprida sin kunskap för att de får extra betalt utan de måste inse vikten av det och tycka att det är kul. Att sprida och dela kunskap ska inte vara någon extra aktivitet som det behövs "tänka till" för att göra, det ska komma helt naturligt. Även om ett belöningssystem inte är ett bra sätt för att motivera till kunskapsspridning tycker vi att det är viktigt att motivera och uppmuntra till detta. Det kan räcka med allt ifrån en klapp på axeln till ett personligt tack från någon i ledningen för att öka medarbetarens motivation.

Även om tekniken är en del i att skapa en stark företagskultur vill vi betona att det inte enbart kan fokuseras på detta utan en balans måste hittas mellan tekniken och de mänskliga relationerna, rätt använd är tekniken en möjliggörare för kunskapsspridning. Inom Saab används idag E-post till stor del för att sprida kunskap. Även om E-post enligt teorin innebär en väsentlig förbättring för kunskapsspridning tycker vi inte att det är den mest lämpade tekniken eftersom det inom Saab redan idag skickas stora mängder. Dessutom menar Sven Carlsson i artikeln *IT på fel sätt bygger murar runt kunskapen* (Åslund, 1999) att E-post inte fungerar för att sprida kunskap utanför den egna arbetsgruppen. Detta för att medarbetare i olika arbetsgrupper inte är vana att samverka och de klarar därför inte av att kommunicera och förstå den implicita kunskapen.

Inom Saab finns problem med att lagra kunskapen på ett sådant sätt att den är sökbar och därigenom tillgänglig för andra inom organisationen. För att kunna göra rätt från början och slippa göra om samma misstag flera gånger är det viktigt att ta tillvara den kunskap som finns i företaget. Idag finns ingen teknik som möjliggör detta och Saab skulle sannolikt gynnas av ett dokumenthanteringssystem. Det gäller även att utnyttja redan befintlig teknik på ett mer effektivt sätt. Intranätet bör användas i större utsträckning för att nå ut med viktig information till alla medarbetare. Genom att publicera den nödvändiga informationen på Intranätet vänjer sig medarbetarna vid att regelbundet använda sig av denna teknik. Intranätet ska naturligtvis kunna användas även till annan information men att under en period publicera information som medarbetarna inte klarar sig utan kan vara ett bra sätt att få dem att använda Intranätet i allt större utsträckning.

Enligt Davenport och Prusak (1998) underlättar grupprogramvaror hanteringen av kunskap. De anställda inom Saab använder sig idag i mindre utsträckning av Lotus Notes och QuickPlace. Det borde läggas större vikt vid att sprida sin egen kunskap via denna teknik eftersom den gör kunskapen tillgänglig för alla i organisationen. Grupprogramvaror är ett bra sätt för medarbetare som är skilda åt inom företaget att samarbeta. Dessutom kan medarbetarna använda denna teknik till att publicera information de tror att andra medarbetare kan ha nytta av. Genom våra intervjuer har det framkommit att de anställda inom Saab i liten utsträckning använder sig av E-learning men de tycker att denna teknik idag inte är tillräckligt interaktiv. Vi tycker att detta är en bra teknik och är övertygade om att denna kommer att utvecklas och bli mer interaktiv. Utvecklingen går snabbt inom detta område och om ledning och anställda inom Saab håller sig uppdaterade om vad som finns på marknaden kommer de att hitta E-learning som anses vara tillräckligt interaktiv.

Ledning, företagskultur och teknik är tre faktorer som måste samverka för att en effektiv kunskapsspridning ska uppnås inom Saab. Men detta är inte tillräckligt utan det måste även finnas en uttalad strategi om hur det ska arbetas med kunskapshandling. Idag finns inte någon uttalad strategi för hur företaget ska arbeta med detta. Då produkterna ses som kundpassade och innovativa samt det faktum att medarbetarna till stor del använder sig av implicit kunskap bör de enligt teorin arbeta efter personifieringsstrategin. Även om de anställda inom Saab använder både implicit och explicit kunskap för att utföra sina arbetsuppgifter ligger betoningen trots detta på implicit kunskap då företaget till stor del anses vara uppbyggt kring informella nätverk. Nätverk för att sammanlänka människor är en mycket viktig del i personifieringsstrategin. Ytterligare en aspekt som tyder på personifieringsstrategin är att den teknik som idag används fokuserar på kommunikation och inte på lagring av kunskap.

Även om det idag inte finns någon uttalad kunskapshandlingsstrategi arbetar de anställda inom Saab idag övervägande efter personifieringsstrategin. Eftersom även tekniken har stor betydelse finns det vissa inslag från kodifieringsstrategin som exempelvis databaser. Det finns önskemål om att på ett bra sätt kunna göra kunskap sökbar samt att hitta ett E-learning verktyg som är tillräckligt interaktivt. Detta tyder på att det också finns en avsikt att arbeta mer enligt kodifieringsstrategin. Många författare hävdar att de två olika strategierna inte kan kombineras. Detta är vi tveksamma till eftersom Saab sannolikt kommer att uppnå en effektiv kunskapshandling om ledning och anställda utvecklar sitt KM arbete genom att fokusera på mänskliga relationer men använder tekniken som stöd. Det som behövs är att utveckla en strategi för kunskapshandling som passar Saab som företag. Det räcker dock inte bara att utveckla en strategi utan det är väldigt viktigt att förankra denna hos alla medarbetare i företaget. Strategin bör bland annat innehålla tydliga verksamhetsprocesser, arbetsrutiner och arbetsformer.

Att arbeta i nätverk är en arbetsform som redan finns inom Saab och det är viktigt att vårda de nätverk som redan finns uppbyggda. De informella nätverken är utbredda inom företaget och det bör arbetas med att utveckla fler formella nätverk. *Den företagskultur som idag råder inom Saab främjar till stor del kunskapsspridning inom den egna gruppen men kunskapen sprids inte i lika stor utsträckning mellan de olika arbetsgrupperna.* Eftersom det ofta arbetas i projekt är "lessons learn" ett slags forum som borde användas mer. Det är värdefullt att ta del av den kunskap som de som varit med i tidigare liknande projekt besitter eftersom denna kunskap är implicit och svår att nå på annat sätt. Andra forum som borde användas i större utsträckning är de forum där specifika frågor som exempelvis E-learning behandlas. Fördelen med dessa forum är att medarbetarna delar med sig av det de kan till andra. Höij (2000) menar att om medarbetarna berättar vad de kan lär sig även andra mer. Det handlar om att bygga en lärande organisation där det är OK att fråga och där det finns tid att svara. Vi vill poängtera att det är viktigt att ha i åtanke att olika individer lär på olika sätt och det måste därför skapas förutsättningar för inlärningsvänliga arbetsformer för alla medarbetare.

En hjälp på vägen i arbetet med kunskapshandling kan vara att använda sig av en Chief Knowledge Officer (CKO). Det skulle underlätta om det utses en person som är ansvarig för att fastställa de rutiner Saab som företag ska arbeta efter när det gäller att dela och sprida kunskap. Denna person måste se till att både ledning och anställda tar sitt ansvar. Ledningen måste skapa en företagskultur som uppmuntrar till kunskapsspridning och de anställda måste dela med sig av sin kunskap till andra inom företaget. Arbetet med kunskapshandling inom ett så pass stort företag som Saab är väldigt omfattande och kräver stora resurser. Det kommer att ta tid och det kan vara svårt att få medarbetarna att arbeta åt samma håll. Därför kan det

vara bra att ha någon med övergripande ansvar tills kunskapshanteringen ingår som en naturlig del i det vardagliga arbetet.

Företagets mål och visioner är otydliga och inte väl förankrade i företaget. Om ledningen inom Saab ska lyckas skapa en stark företagskultur som främjar kunskapsspridning bör de se till att medarbetarna känner till och delar företagets grundläggande mål och visioner. För att kunskapshanteringen ska vara effektiv bör även de mål som finns för detta förankras hos medarbetarna. Trots att företagets mål och visioner idag inte är tydliga upplever vi att medarbetarna tycker dessa är viktiga vilket gör att vi inte tror det är svårt att få målen och visionerna förankrade i företaget. Det gäller att skapa en företagskultur där mål och visioner delas av alla medarbetare och där kunskapsspridning ingår som en naturlig del i det vardagliga arbetet.

Diskussionen vi fört baserar sig på den bakgrundsinformation och kunskap vi fått inom ämnet genom litteraturstudier och intervjuer. Vi är dock medvetna om att det finns ytterligare litteratur att läsa och fler medarbetare som vi skulle kunna ha intervjuat.

6 Förslag till förbättringar

För att ledning och anställda inom Saab ska kunna gå vidare med arbetet inom KM har vi utformat ett antal förslag till förbättringar.

Eftersom det inom Saab idag inte finns någon strategi för kunskapshantering bör en sådan utformas och förankras i företaget. Strategin bör bland annat innehålla klara och tydliga verksamhetsprocesser, arbetsrutiner och arbetsformer. Ledningen inom Saab bör utforma en strategi utifrån både personifierings- och kodifieringsstrategin. Eftersom både mänskliga relationer och teknik har stor betydelse för hur de anställda arbetar inom Saab är det mindre lämpligt att enbart följa den ena eller den andra strategin.

För att få medarbetarna att dela och sprida sin kunskap krävs att ledningen själva arbetar aktivt med sin kunskapsspridning. Att enbart informera om vikten av kunskapsspridning är inte tillräckligt utan ledningen måste tydligt visa medarbetarna att de själva arbetar på detta sätt.

För att underlätta kunskapshanteringen kan ledningen inom Saab utse en person som är ansvarig för arbetet med kunskapshanteringen, en så kallad CKO. Denne ska vara ansvarig för att det fastställs en strategi och samtidigt se till att ledning och anställda kommer i gång med att arbeta efter denna. En CKO bör endast användas i ett inledningsskede tills kunskapshanteringen har blivit en naturlig del av medarbetarnas vardagliga arbetsuppgifter.

Det saknas idag teknik för att kunskapsspridningen ska kunna vara effektiv. Den kunskap som dokumenteras måste bli sökbar och detta kan möjliggöras genom att företaget använder sig av ett dokumenthanteringssystem. En teknik som redan idag används men som bör användas mer är Intranätet. Detta är ett bra sätt att nå ut med information och kunskap till alla medarbetare i företaget. Även grupprogramvaror bör användas mer eftersom det är ett bra sätt att samarbeta oberoende av både tid och rum.

De informella nätverken är en arbetsform som ofta används inom Saab och som medarbetarna upplever som positivt. Det är oerhört viktigt att behålla dessa nätverk men det borde dessutom

skapas fler formella nätverk exempelvis i form av forum. Detta är ett bra sätt att dela och sprida kunskap mellan arbetsgrupper eftersom detta inte sker i någon större utsträckning idag. Fördelen är att det här finns tid för både frågor och svar.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J A. (1998). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M., & Berg, P O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, E. (1994). *Systemutveckling – Principer, metoder och tekniker*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (1993). *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber Hermods.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bukowitz, W R., & Williams, R L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Cepro Management Consultants*. (1998). Fem röster om Knowledge Management – Kunskapsledning för kunskapsdelning. Stockholm: Cepro.
- Dahlbom, B., & Mathiassen, L. (1999). *Computers in context – The Philosophy and Practice of Systems Design*. Cambridge, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- De Voe, D. (2001, december, 3). Motiverad personal blir produktiv. *Computer Sweden*, nr 127, s. 14-15.
- Davenport, T H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- E-post ersätter aldrig den fysiska kontakten. (1999, februari). *Computer Sweden Strategi*, nr 1, s. 12.
- Eriksson, L T., & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Fägerborg, E. (1999). Intervjuer. I L. Kaijser & M. Öhlander (red.), *Etnologiskt fältarbete* (pp. 55-72). Lund: Studentlitteratur.
- Företagskulturen avgör framgången. (1999, februari). *Computer Sweden Strategi*, nr 1, s. 21.

-
- Hansen, M T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999, March-April). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, s. 106-116.
- Holme, I M., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Höij, M. (2000, maj, 5). Makt är att dela kunskap. *Computer Sweden Strategi*, nr 47, s. 16-17.
- Johansson Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap – om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju - konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Krona, H K., & Skärvad, P-H. (1997). *Framgångsrika företagskulturer*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Kylén, J-A. (1994). *Fråga rätt - vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Stockholm: Kylén Förlag AB.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindvall, M. (2001, oktober, 19). Kunskapsföretag: Från händer till huvud. *Computer Sweden*, nr 108, s. 26-27.
- Malmsjö, A. (1989). *Informationsanvändning och verksamhet*. Stockholm: Stockholms universitet, Kungliga Tekniska Högskolan, institutionen för informatik med systemvetenskap.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford, UK: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I. (1994, February). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, s. 14-37.
- Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, Massachusetts: Peter Smith.
- Snis, U. (1999). *IT support in a Knowledge Management Process – A Field Study of a Quality Support Group in a Pharmaceutical Company*. Information Systems Research Seminar in Scandinavia IRIS 22. Jyväskylä, Finland.
- Soergel, D. (1994). *Organizing Information – Principles of Data Base and Retrieval Systems*. New York, USA: Academic Press Inc.
- Stridh, J., & Wojdas, A. (1999). *Kunskapshantering – Hur ledningen kan motivera till kunskapsspridning*. (Kandidatuppsats inom ekonomiprogrammet). Högskolan på Gotland, företagsekonomska institutionen, 621 67 Visby.

Sveiby, K-E. (1995). *Kunskapsflödet – Organisationens immateriella tillgångar*. Stockholm: Svenska Dagbladet.

Sveriges Tekniska Attachéer. (1999). Knowledge Management – Kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering? Stockholm: Sveriges Tekniska Attachéer.

Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). *Limits of IT-driven Knowledge Management*. In Proceedings of HICSS-33, Maui, Hawaii.

Swan, J., Robertson, M., & Newell, S. (1999). *Knowledge Management: When will People Enter the Debate?* Information Systems Research Seminar in Scandinavia IRIS 22. Jyväskylä, Finland.

Södergren, B., & Fredriksson, L. (1998). *Ledarskap i en lärande organisation – lärdomar och idéer*. Stockholm: Arbetsgivarverket.

Söderström, M. (1996). *Hur lär organisationer? – En diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. Stockholm: Arbetsgivarverket.

Thornell, L. (1987). Praktikfall: Trygg-Hansas förnyelsearbete. M. Jöever (red.), *Informationens möjligheter* (pp. 93-114). Malmö: Almqvist & Wiksell.

Thurén, T. (1999). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Toll, J., & Hjertzén, E. (1999). *Measuring Knowledge Management at Cap Gemini AB*. Linköpings universitet, institutionen för Teknik, 58183 Linköping.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Åslund, B. (1999, februari). IT på fel sätt bygger murar runt kunskapen. *Computer Sweden Strategi*, nr 1, s.10-12.

Elektroniska källor

Ahlsmark, G. (1999). *Tyst kunskap – och tystnad*. [WWW document].

URL www.kim.gu.se/konferens/abstracts/abs4.html

22 november, 2001

De Long, D. (1997). *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. [WWW document].

URL <http://www.cbi.egey.com/pub/docs/CultureDrivesBehavior.PDF>

26 november, 2001

(URL 1) Data, information och kunskap

<http://i96danra.island.liu.se/Proj2/web/km.html>

22 november 2001

Muntliga källor

Respondent 1: IS-manager på Produktion.

Respondent 2: Sektionschef, Systemarkitektur TDC.

Respondent 3: Utbildningschef på Personalavdelningen.

Respondent 4: Arbetar på den centrala IT-staben.

Respondent 5: Personalchef på Teknisk utveckling.

Respondent 6: Arbetar med utprovning på Teknisk utveckling.

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Arbete

Vilken del av företaget arbetar Ni inom och vilka är Era arbetsuppgifter?
Hur länge har Ni arbetat inom företaget?
Vilken är Er bakgrund?

Introduktion

Vad innebär Knowledge Management för Er?
Vilken erfarenhet har Ni från området?
Hur definierar Ni kunskap?

Organisation

Tycker Ni att Era produkter är standardiserade eller kundanpassade?
Anser Ni att Era produkter är etablerade eller innovativa?
Hur beskriver Ni företagets gemensamma visioner och mål? Hur viktiga är dessa för Er?
Hur ser relationen ut mellan ledning och anställda?
Finns det någon strategi man arbetar efter när det gäller kunskapshantering?

Företagskultur

Anser Ni att företagskulturen främjar kunskapsspridning?
Finns det formella och/eller informella nätverk där människor kan dela med sig av sina kunskaper?
Vad görs för att motivera personalen till att dela och sprida kunskap?
Hur pass motiverad är Ni till att sprida Er egen kunskap?
Får den som delar med sig av sin kunskap någon belöning för detta? Om inte, skulle detta vara bra?
Tycker Ni att kunskap används som ett maktmedel inom företaget?
Är det svårt att få medarbetarna att dela med sig av sin kunskap?

Teknik

Hur ser Ni på teknik som möjliggörare för kunskapsspridning?
Vilken teknik används idag för att stödja kunskapsspridningen?
Finns det någon teknik som Ni tycker saknas?
Vad anser Ni är viktigast för kunskapsspridningen, teknik eller mänskliga relationer?

Tillämpad KM

Anser Ni att det är viktigt med en effektiv kunskapsspridning? Motivera.
Vad tror Ni företaget har att vinna på en väl utvecklad kunskapsspridning?
Hur gör Ni för att Er kunskap ska bli tillgänglig för andra?
Anser Ni att det finns tillräckligt med tid för detta? Om inte, hur kan det avsättas tid?
Var kan Ni nå den kunskap som behövs för att lösa Era arbetsuppgifter?
Vet Ni vilken kunskap som ska spridas till vem?
Hur tycker Ni att man ska gå tillväga för att på bästa sätt dela och sprida kunskapen?
Tycker Ni det behövs mer kunskapsspridning mellan de anställda?
Hur anser Ni att företaget arbetar med att uppnå en effektiv kunskapsspridning?
Finns det speciella mål som siktar på detta?
Vem anser Ni är drivande idag i frågan om kunskapsspridning, ledning eller anställda?
Vem anser Ni ska vara drivande?
Finns det något som Ni tycker borde förändras när det gäller företagets kunskapsspridning?
Är det något övrigt Ni vill tillägga som Ni tycker är viktigt?