



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: 441
Datum: 23 januari 2007

En diskursanalys av hur kunskapsledningspraktiker definierar och värderar kunskapsdelning.

Johanna Müntzing

ABSTRACT

| | |
|-----------------|--|
| Arbetets art: | C-uppsats |
| Sidantal: | 31 |
| Titel: | En diskursanalys av hur kunskapsledningspraktiker definierar och värderar kunskapsdelning. |
| Författare: | Johanna Müntzing |
| Handledare: | Bosse Bergstedt |
| Datum: | 23/1 2007 |
| Sammanfattning: | <p>Syftet med arbetet är att beskriva kunskapsledningspraktikers definition av kunskapsdelning och hur de värderar det.</p> <p>Två artiklar innehållande sammanlagt 7 personers uttalanden analyseras.</p> <p>En huvudsaklig kunskapsledningsdiskurs har hittats, även en vetenskapsdiskurs och en marknadssdiskurs har hittats som verkar påverka kunskapsledningspraktikernas definition och värdering av kunskapsdelning.</p> <p>Kunskapsdelning framstår från resultaten att definieras som naturligt existerande i alla organisationer med någon social interaktion, men att det krävs näring och styrning för att öka värdet för organisationen.</p> |
| Nyckelord: | <i>Kunskapsdelning, knowledge management, kunskapsledning, organisationsutveckling, lärande i arbetslivet.</i> |

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Inledning | i |
| Om texten i uppsatsen | i |
| Syfte | 1 |
| Pedagogisk relevans | 1 |
| Avgränsningar | 1 |
| Teori | 2 |
| Diskurs | 2 |
| Diskursanalys | 2 |
| Kritisk diskursanalys | 3 |
| Textanalys | 3 |
| Kunskap | 4 |
| Kunskapsdelning | 5 |
| Design och Metod | 9 |
| Strategi | 9 |
| Design | 9 |
| Metod | 9 |
| Definitioner | 10 |
| Diskurs | 10 |
| Kunskap | 10 |
| Kunskapsdelning | 10 |
| Kunskapsledning | 10 |
| Lärande | 10 |
| Litteratur | 11 |
| Bearbetning av materialet | 12 |
| Analys och Diskussion | 14 |
| Vetenskapsdiskurs | 14 |
| Effekter av vetenskapsdiskursen | 16 |
| Marknadsdiskurs | 16 |
| Effekter av marknadsdiskursen | 19 |
| Kunskapsledningsdiskurs | 19 |
| Effekter av kunskapsledningsdiskursen | 24 |
| Slutsatser | 25 |
| Användning av studien | 27 |
| Referenser | 28 |
| Bilagor | 29 |
| Sammanfattning av analyserade artiklar | 29 |
| Knowledge Sharing and Strategic Capital – The importance and identification of opinion leaders | 29 |
| Braintrust International 2003 Conference, San Francisco, CA | 29 |

Inledning

Det känns naturligt att människor ska lära i vardagen och då även i arbetet. Ett sätt att uppnå lärande i arbetet är genom kunskapsdelning inom organisationen.

Personalutveckling är viktigt i utvecklandet av kunskapsföretaget för att ha en fördel över konkurrenterna både med vad organisationen kan prestera men också för att behålla den bästa personalen. Med hjälp av kunskapsdelning kan organisationen utnyttja den kunskapen som redan finns i företaget, i större utsträckning, om fler har del av den än en eller ett fåtal. Dessutom riskerar inte organisationen till lika stor grad att förlora kunskapen om en person skulle lämna företaget för att gå till en konkurrent, om kunskapsdelning är utbredd i organisationen.

Kunskapsdelning har använts och studerats under en längre tid och ingår i området *kunskapsledning* (knowledge management). Inom området verkar förståelsen av begreppen och idéerna vara ganska homogena men det finns vissa tankeriktningar som går isär. Till exempel förs det en diskussion om vilken typ av kunskap som är viktig att dela - implicit eller explicit kunskap?

Kunskapsledningspraktiker (knowledge management practitioners) i organisationer världen över jobbar med liknande frågor. Det finns mycket litteratur inom området och kunskapsdelning verkar vara en av kärnfrågorna.

Diskurser påverkar hur individer definierar och värderar olika begrepp och idéer. Därför kan det vara intressant att se vilka diskurser som finns inom och påverkar kunskapsledningsfältet.

Om texten i uppsatsen

Eftersom texterna som jag analyserat är skrivna på engelska, förekommer vissa uttryck och termer som är tydligare eller ibland kan tolkas på flera sätt än vad jag med ett ord kan förmedla på svenska. Därför har jag valt att vid sådana tillfällen skriva det engelska uttrycket inom parantes efter det svenska.

Syfte

Syftet är att beskriva hur kunskapsledningspraktiker diskursivt definierar och värderar kunskapsdelning.

Några frågor som kan behöva besvaras på för att ta reda på detta:

- Vilken diskurs använder sig kunskapsledningspraktikerna av i texterna?
- Finns det mer än en diskurs som påverkar kunskapsledningspraktikernas språk?
- Vilka effekter kan dessa diskurser ha på hur kunskapsledningspraktiker talar om kunskapsdelning?

Pedagogisk relevans

Definitioner och värderingar av nyckelbegreppen i kunskapsledningspraktikers diskurs om kunskapsdelning tror jag påverkar hur och varför kunskapsdelningsinitiativ görs. Att medvetandegöra kunskapsledningspraktiker om sin egen diskurs i relation till kunskapsdelning skulle ge dem möjligheten att vara mer objektiva när de ska arbeta med kunskapsdelning eller bedöma om och hur kunskapsdelningsinitiativ ska göras.

Avgränsningar

Studien fokuserar endast på de två artiklar som valts ut för analysen.

Vidare fokusera studien endast på hur kunskapsledningspraktiker diskursivt definierar och värderar kunskapsdelning och de begrepp som närmst påverkar det, inte alla begrepp som är viktiga för kunskapsledning.

Andra diskurser än kunskapsledningsdiskursen, vetenskapsdiskursen och marknadsdiskursen antyds också bland texterna. Jag har dock valt att fokusera på dessa tre diskurser som är långt mycket tydligare än de andra, för att jag tror att det är dessa diskurser som har störst inflytande på kunskapsledningspraktikernas sätt att definiera och värdera kunskapsdelning.

Teori

I detta kapitel kommer jag först gå igenom vad en *diskurs* är för att arbetssättet och diskussionen ska vara förståliga. Sedan går jag vidare till att beskriva *kunskap*, *kunskapsdelning* och en del andra begrepp, som kommer att användas i diskussionen, med hjälp av diverse källor.

Diskurs

I den här sektionen beskrivs vad *diskurs* är och hur det kan gå till när den ska analyseras. Förutom begreppet diskurs förklaras även *diskursanalys*, *kritisk diskursanalys* och i viss mån även *textanalys*.

Diskurser består i mönster som kan urskiljas i språkanvändning som visar på inställning, kunskap, och kultur. Det är sådant som oftast, av den talande eller skrivande, tas för givet. Diskurser är inte konstanta utan omformas ständigt genom kontakten med andra diskurser, vilket kallas för diskursiv kamp (Jørgensen & Phillips, 2000).

Enligt Foucault (2002) är det dock inte först och främst begrepp, texter och hypoteser som är signifikant för grundandet av diskurser, utan skillnader och motsättningar.

”Den fråga som språkanalysen ställer inför varje diskursivt faktum är alltid: Enligt vilka regler har denna utsaga byggts upp och enligt vilka regler kan man alltså bygga andra, liknande utsagor?” (Foucault, 2002, s. 42)

Enligt Säljö (Säfström & Östman 1999) är kunskaper och färdigheter till stora delar diskursiva i sin karaktär. Han menar att kunskap inte är ett ting utan något som vi gör.

En diskurs är en betydelsefixering inom ett specifikt ämnesområde. Den etableras genom att viktigt begrepp inom ämnesområdet, så kallade *nodalpunkter*, får sin betydelse definierad. (Jørgensen & Phillips 2000)

Enligt Foucault (2002) kan diskurser också betecknas av det icke-sagda. Vad är det som det-som-sägs döljer? Det behöver inte vara att det icke-sagda undanhålls, utan kan snarare vara att det icke-sagda tas för givet och därmed inte behöver sägas. Detta är kanske det viktigaste av allt i en diskurs.

Diskursanalys

Enligt A. Bryman (2004) är diskursanalys när man analyserar mönstrena (diskurserna) i språket. Diskursanalys är ett sätt att analysera, prat och texter, som betonar hur olika versioner av verkligheten blir till genom språk.

Enligt Foucault (2002) är diskursanalys att isolera ”utsägelsehändelsens instans” i förhållande till språk och tanke för att hitta relationerna mellan de olika texterna. Det kan även vara sådana relationer som författaren själv inte är medveten om eller sådant som kommer från olika författare som inte känner till varandra. De olika texterna kan tillhöra samma diskurs genom relationer mellan dem.

Relationen består i regelbundenheter som är de samma i de olika texterna, och som skiljer dem från andra texter.

Kritisk diskursanalys

Det finns fem drag enligt Jørgensen och Phillips (2002) som är typiska för kritisk-diskursanalytiska angreppssätt:

1. Diskursiva praktiker, med hjälp av vilka text produceras och konsumeras, anses vara en viktig social praktik som bidrar till konstitueringen av den sociala världen. Syftet med kritisk diskursanalys är att påskina den lingvistisk-diskursiva vinkeln av sociala och kulturella fenomen och förändringsprocesser.
2. Diskurs anses vara en form av social praktik som både konstituerar och konstitueras av andra sociala praktiker. Diskurser kan både bidra till att forma och förändra sociala strukturer och processer, och spegla de sociala strukturerna och processerna.
3. Konkret lingvistisk textanalys görs av språket i den kritiska diskursanalysen vilket inte görs i andra diskursanalysansatser.
4. I kritisk diskursanalys menas det att diskursiva praktiker bidrar till att ojämlika maktförhållanden mellan sociala grupper skapas och reproduceras. Därmed är syftet med den kritiska diskursanalysen att bidra till social förändring till mer jämlika maktförhållanden i kommunikationsprocesser och i samhället i stort.
5. Ovanstående innebär att kritisk diskursanalys inte uppfattar sig själv som politiskt neutral vilket objektivistisk samhällsvetenskap gör. Denna slags diskursanalys väljer sida, nämligen de undertryckta i samhällets sida.

Den diskursiva praktikens karaktär är beroende av den sociala praktiken som den är del av (Jørgensen & Phillips, L. 2000).

I den diskursiva praktiken ingår hur texten är producerad men även hur den konsumeras. Här kan vara intressant att undersöka interdiskursivitet, intertextuella kedjor och eventuellt manifest intertextualitet. Interdiskursivitet är likt intertextualitet i sin struktur (Jørgensen & Phillips 2000).

Enligt Fairclough (enligt Jørgensen & Phillips 2000) så brukar mycket interdiskursivitet innebära förändring och låg interdiskursivitet innebär reproduktion av det som redan finns.

Diskursiv praktik är enligt Foucault

”... en mängd av anonyma, historiska regler, alltid definierade i tid och rum, som under en bestämd epok och för en given social, ekonomisk, geografisk eller språklig krets har definierat villkor under vilka utsägelsefunktionen utövas.” (Foucault, 2002, s. 145)

Textanalys

Säljö (Säfström & Östman 1999) beskriver språkets konstitutiva funktion som att det består av flera funktioner.

Språkets indikativa funktion: teckengivande eller utpekande – att ge namn åt saker t.ex. *stol, bord* eller *sten*. (Säfström & Östman, 1999)

Språkets semiotiska funktion: teckenskapande – språkets förmåga att ge betydelse. Det är denna funktion som är mest intressant i diskursanalys, för det är här som individer har möjlighet att skapa och återskapa i olika kommunikativa sammanhang (Säfström & Östman, 1999).

Språkets konstitutiva funktion: ett viktigt element i språkets roll i människors handlande. Vi kan beskriva ting på olika, ibland motsägelsefulla, sätt i olika situationer utan att den ena beskrivningen är felaktig. Säljö ger exemplet en person som är 190cm, den personen beskrivs i de flesta sammanhang som lång. Ändå kan samma person beskrivas som kort i ett annat sammanhang, t.ex. när två proffsbasketlag möts, eftersom kriteriet för vad som räknas som lång är annorlunda i det sammanhanget. Vilka egenskaper som är relevanta i en specifik situation kan också påverka hur vi konstituerar ett objekt. Detta innebär att vi *kontextualiserar* objektet och det är just det som diskurser kan användas för. Kontextualisering betyder att vi bäddar in objektet eller händelsen i ett specifikt sammanhang där det får en specifik innebörd (Säljö, i Säfström & Östman, 1999).

Det är, enligt Säljö, kontextualiseringen i språket som visar:

”... att människor inte är neutrala eller passivt registrerande i förhållande till sin omvärld.” (Säljö, i Säfström & Östman, 1999, ss. 83)

”Människor vill något och det avspeglas i de sätt på vilka de kommunicerar.” (Säljö, i Säfström & Östman, 1999, ss. 84)

Denna kontextualisering är del av de diskurser om världen som vi är bekanta med, som individen använder för att förstå det den ser och hör. Diskurserna som vi exponerats för gör alltså stor del av vårt tolkningsarbete, av allt som finns, händer och sker omkring oss, åt oss (Säljö, i Säfström & Östman, 1999).

Enligt Fairclough (enligt Jørgensen & Phillips, 2000) bygger texter på bitar och diskurser i andra texter. Detta kallar han för *intertextualitet*. Genom att binda samman olika bitar från andra texter och diskurser så kan språkbruket förändra den enskilda diskursen och där igenom även den sociala omvärlden. Det är alltså genom tidigare texters historia som dagens språkbruk och diskurser påverkas. På samma vis fungerar interdiskursivitet som är en slags intertextualitet.

Kunskap

För att kunna definiera kunskapsdelning måste först kunskap definieras.

Det finns två typer av kunskap enligt Nonaka och Konno (1998) explicit kunskap och implicit kunskap.

”Explicit knowledge can be expressed in words and numbers and shared in the form of data, scientific formulae, specifications, manuals, and the like. This kind of knowledge can be readily transmitted between individuals formally and systematically.” (Nonaka & Konno, 1998, s. 42)

Implicit kunskap är inte tydligt synligt eller uttryckbart och innefattar både en persons färdigheter, ”know-how”, och kognitiva kunskap såsom tro, ideal, värderingar, mentala modeller och shemata.:

”Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate or share with others. Subjective insights, intuitions, and hunches fall into this category of knowledge. Tacit knowledge is deeply rooted in an individual’s actions and experience as well as in the ideals, values, or emotions he or she embraces.”
(Nonaka & Konno, 1998, s. 42)

Vidare menar de att det går att skilja på information och kunskap. Information är konkret och påtaglig medan kunskap är bestämd och ogripbar. (Nonaka & Konno, 1998)

Enligt Brauner och Becker (2006) finns det två saker som de flesta perspektiv på kunskap är eniga om. Det första är att kunskap endast kan definieras som organisationskunskap när den är delad av medlemmarna, eller majoriteten av medlemmarna, i organisationen. Det andra är att kunskap som inte helt säkert kan uttryckas i ord oftast ses som extra värdefull. Brauner och Becker egna åsikt är dock att det egentligen är explicit och odelad expertis som är verkligt värdefull för organisationen.

Kalling och Styhre, som skrivit boken *Knowledge Sharing* (2003), har studerat fenomenet kunskapsdelning utifrån vad de menar är en multidisciplinär synvinkel. Dock är de båda förknippade med marknads- och ekonomiinstitutioner vid olika universitet. De skriver att osynliga tillgångar som kunskap överbrygger gränserna mellan vad som är användbart och vad som inte är användbart. De ger som exempel att kunskap om organisationen kan innehålla användbar strategisk information om marknader, konkurrenter och produkter men också innefatta föråldrade idéer, gamla befogade antaganden och andra typer av kunskap som inte längre ses som användbara (Kalling & Styhre, 2003).

Kunskapsdelning

Här beskrivs några teorier om kunskapsdelning.

Yang (2004) beskriver kunskapsdelning som en spridning av kunskap genom en hel avdelning eller organisation. Motsatsen till kunskapsdelning är kunskapshamstring som kan inträffa om anställda inte tror att kunskapsdelningen, från dem själva, kommer att besvaras. Det är ytterst viktigt menar Yang att utveckla ett delningsklimat på arbetsplatsen.

De som delar kunskap kan förfina sin delade kunskap genom en interaktiv dialog-process, och får ny kunskap tillbaka. Resultatet skulle vara gott för alla inblandade. (Yang, 2004)

Organisationen skulle dessutom vinna på kunskapsdelningen genom att när anställda lämnar organisationen och därmed tar med sig sin kunskap, så finns det fortfarande många andra som också har den kunskapen inom organisationen. (Yang, 2004)

Vidare ger Yang (2004) exempel på sätt att öka kunskapsdelning: att skapa ett delningsklimat, motivationsprogram, feedback vid utbildningsprogram, effektiv kommunikation

och sociala interaktioner. Yang förespråkar att använda sociala aktiviteter och nätverk som ett sätt att stimulera kunskapsdelning.

Även Brauner och Becker (2006) ser de sociala nätverken i organisationen som grunden till att kunskapsdelning ska kunna inträffa. Brauner och Becker förespråkar kartläggning av organisationsmedlemmarnas kunskapsdelning i vad de kallar för "transaktive knowledge system", där information om vem som kan vad finns dokumenterat.

"A transactive knowledge system encompasses knowledge that people have about other people's knowledge as well as the communicative processes that are taking place between or among them." (Wegner et al., 1985, enligt Brauner & Becker, 2006, s. 66)

Den transaktiva processen gör det möjligt att tillgå kunskapen som någon annan individ har, genom interaction mellan den som har informationen och den som behöver den (Brauner & Becker, 2006).

Chua (2003) menar att definitionen av kunskapsdelning är

"...the process by which individuals collectively and interactively refine a thought, an idea or a suggestion in the light of experiences." (Chua, 2003, s. 118)

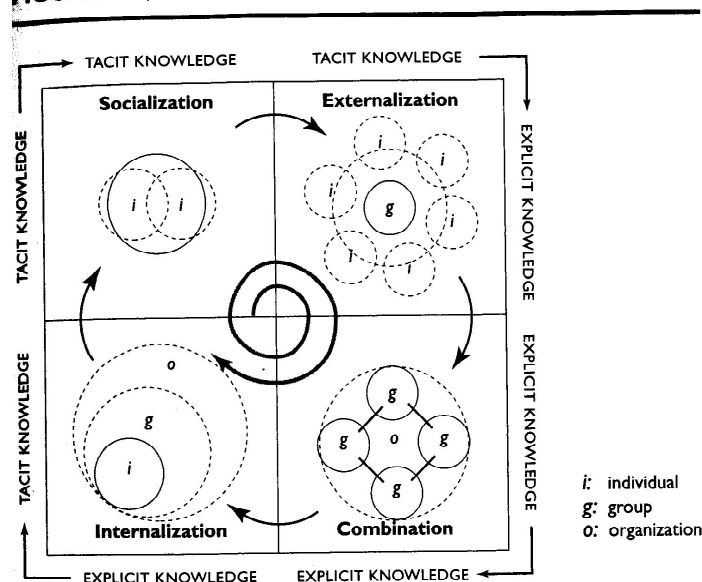
Chua (2003) skriver att kunskapsdelning kan beskrivas på två sätt. Det första är som en kunskapsmarknad där kunskapsdelning är en transaktion mellan köpare, säljare och mäklare. Individer deltar endast i kunskapsdelning när de ser att de får något lika värdefullt för det. Det andra sättet att se på kunskapsdelning, samma som Nonaka och Konno förespråkar, betonar personliga kopplingar och kunskapsamhällen framför kunskapsmarknaden, enligt Chua. Han menar dock att kunskapsdelningshändelser styrs av uppfattad "payoff", vilket sammanför utanförliggande, inneboende och sociala dimensioner. (Chua, 2003)

Nonaka och Konno introducerar i sin artikel (1998) ett nytt koncept som de kallar för *Ba*. *Ba* är ett Japanskt koncept som grovt översatt betyder *plats*. De har valt att använda ordet *Ba* för en delad plats för nyskapade relationer (emerging relationships). Denna plats kan vara fysisk som t.ex. ett kontor eller mötesrum, virtuell t.ex. i e-mail eller telefonkonferens, eller mental som t.ex. delade upplevelser eller idéer och ideal. Det kan även vara en kombination av de olika typerna av platser. Det är dock inte bara vanlig mänsklig kommunikation som är *Ba*, utan *Ba* är en slags plattform för att frambringa individuell eller kollektiv kunskap. Enligt existencialistiskt perspektiv är *Ba* en kontext som hyser mening.

Om kunskap skiljs från *Ba* blir den automatiskt till information som kan kommuniceras utan *Ba*. (Nonaka & Konno, 1998)

SECI modellen (Nonaka & Konno, 1998) beskriver hur kunskap skapas. Teorin är att interaktionen mellan olika typer av kunskap skapar ny kunskap.

FIGURE 1. Spiral Evolution of Knowledge Conversion and Self-transcending Process



(Nonaka & Konno, 1998, s. 43)

S motsvarar socialisation, och innefattar delandet av tyst kunskap mellan individer. Att arbeta tillsammans kan ge förståelse för den andres sätt att tänka och känna, det krävs alltså fysisk närhet.

E representerar externalisering, som kräver artikulerande av tyst kunskap till förståliga former så att det kan förstås av andra. Dialog är viktigt. Deduktiva resonemang, induktiva resonemang eller kreativa slutledningar kan behövas.

C står för kombination, och innebär konvertering av explicit kunskap till mer komplexa grupperingar av explicit kunskap. Det viktiga här är kommunikation. Först måste ny kunskap från externaliseringsprocessen eller utifrån fångas upp och integreras. Sedan måste den nya kunskapen spridas i gruppen och organisationen genom t.ex. presentationer och möten. Till sist måste redigering och processande av den nya kunskapen göra den mer användbar i t.ex. planer, rapporter och marknadsdata.

I representerar internalisering, vilket innebär att den explicita kunskapen konverteras till organisationens tysta kunskap. För detta behövs det att individen ser kunskapen som relevant för sig själv inom organisationens kunskap och är medveten om sin plats i organisationens kunskap. För att det praktiskt ska fungera krävs någon slags learning-by-doing eller träning som ger individen tillgång till kunskapsområdet av hela gruppen och organisationen. (Nonaka & Konno 1998)

Nonaka och Konno (1998) går även vidare och definierar fyra typer av Ba. I socialisation finns ”*Originating Ba*” som är den värld där individer delar känslor, erfarenheter och mentala modeller. Visioner och kultur i organisationer är nära relaterade eller kommer ursprungligen härifrån. I externalisering finns ”*Interacting Ba*” som är mer medvetet konstruerad. Personer med rätt blandning av specifik kunskap och kompetens för ett projektteam kan vara ett exempel på en sådan konstruktion. Genom dialog kan individernas mentala modeller och färdigheter konverteras till gemensamma villkor och koncept. I kombinationsstadiet finns vad de kallar för ”*Cyber Ba*” som är den plats där interaktion inträffar i den virtuella världen istället för i verklig tid och rymd. Kombinerande av explicit

kunskap är mest effektivt understödd i samverkande miljöer som använder informationsteknologi. ”*Exercising Ba*” stödjer internaliseringsfasen av SECI-processen. Här är Ba när individer och grupper aktivt agerar. Enligt denna modell förändras kunskap från implicit till explicit och tillbaks igen.

Foucault (2002) skrev om vetande att det är en mängd element som formats på ett regelbundet sätt genom diskursiv praktik till en vetenskap. Diskursiv praktik är nödvändig för att vetenskap ska kunna bli till även om det inte alltid är meningen att det ska ge upphov till vetenskap. I vetandet inkluderar han inte bara vad som tros vara sant utan även beteende. Vidare skriver han att:

”Det finns vetanden som är oberoende av vetenskap, men det finns inte något vetande utan en definierad diskursiv praktik, och all diskursiv praktik kan definieras genom det vetande den utformar.” (Foucault, 2002, ss. 217-218)

Nosek (2004) menar att det finns en ekologiorienterad modell för grupp-kognition som sammansmälts av litteratur från en bred variation av discipliner. Han förespråkar vidare att lämna idén med att kollaborativt arbete och kunskapsdelning är ”transmitting data” till att det borde vara

”...the notion of effecting the right ”cognition”, in the right agents, at the right time.” (Nosek, 2004, s. 63)

Dock menar Nosek (2004) också att kunskapsdelning äger rum bland organisations medlemmar oavsett om den styrs (managed) eller inte.

”When a technician asks a fellow colleague how a work related problem can be solved, knowledge is shared when help is given.” (Chua, 2003, s. 118)

Detta är ett naturligt socialt fenomen men det är oftast sporadiskt, fragmenterat och väldigt lokalt. (Chua, 2003)

Enligt Kalling och Styhre (2003) är kunskapsdelning ett koncept eller en idé om att kunskap, även implicit eller ogripbar sådan, kan spridas, överförd, delad och distribuerad inom och mellan organisationer. Enligt dem är kunskapsdelning den viktigaste enskilda verksamheten och idén inom kunskapsledning eftersom det innefattar just alla möjligheter och hinder som associeras med att leda ogripbara och osynliga tillgångar.

Utdrag ur National Encyklopedins definition av *kapital*:

”... ett av nationalekonomins mest mångtydiga och omtvistade begrepp; ursprungligen benämning på finansiell fond som ger avkastning i form av ränta o.d., senare även på produktionsmedel och tillgångar i allmänhet, dvs. allt som har egenskapen att kunna ge avkastning.”

Design och Metod

I detta kapitel kommer jag först att beskriva min *strategi* i mitt arbete. Avsnitten *Design* och *Metod* behandlar diskursanalys och textanalys som mitt val av metod. Vidare ger jag, i avsnittet *Definitioner*, mina egna definitioner av några nyckelbegrepp. Sedan redogör jag för mitt urval av litteratur i avsnittet *Litteratur*. Sist redogör jag för det faktiska genomförandet av arbetet med diskursanalysen i avsnittet *Bearbetning av materialet*.

Strategi

Kunskapsdelning är inget nytt fenomen utan har studerats och använts under en längre tid inom kunskapsledningsfältet. Detta medför att det finns en uppsjö av artiklar och böcker om ämnet, och sådant som är relaterade till ämnet. Det finns alltså ingen större anledning för mig att genomföra en empirisk studie på den korta tid jag har till mitt förfogande. Däremot finns det alla förutsättningar för en intressant litteraturstudie.

Jag har för avsikt att utföra en kvalitativ studie där texterna jag valt ut kommer att utgöra de kvalitativa data som jag ämnar arbeta med. Studien strävar efter att generera en teori genom att läsa och tolka texter, vilket förespråkar en kvalitativ studie.

Dessutom är perspektivet konstruktionistiskt, vilket också är ett tydligt tecken på att studien borde vara kvalitativ (Bryman 2004).

Design

I *Diskursanalys som teori och metod* (Jørgensen & Phillips, 2002) presenteras flera olika angreppssätt som bygger på att vårt sätt att yttra oss på inte är neutralt, utan spelar en aktiv roll i konstrueringen och förändringen av hur vi uppfattar vår omvärld, våra identiteter och sociala relationer.

Diskursanalys är ett teoretiskt ramverk för att studera kommunikation, processer och samhälle. Det fokuserar på hur olika diskurser hela tiden, även i vardagen, är i kamp med varandra (Bergstedt, B. 2006-10-24 föreläsning).

Eftersom mitt syfte är att beskriva hur kunskapsledningspraktiker definierar och värderar kunskapsdelning, som kan vara något invecklat, krävs det att texterna läses med ett mycket kritiskt öga. Därför anser jag att kritisk diskursanalys är mest lämplig som design.

Metod

Diskursanalysen kommer att genomföras med hjälp av textanalys eftersom det är texter som jag har valt att analysera.

Definitioner

Diskurs

Diskurs är enligt mig ett samlingsnamn för infallsvinklar, begrepp, sätt att resonera, frågeställningar och språk som används inom ett visst område. Fokus ligger på språkanvändning.

En diskurs kan gynna en specifik vinkling genom att använda sig av språkliga knep.

Kunskap

Min definition av kunskap är relativt bred. Kunskap kan vara en produkt av lärande, och fakta som individen kommer ihåg. I teorin kallas denna typ av kunskap oftast för teoretisk eller explicit kunskap.

Kunskap innefattas även i en process där individen hela tiden utvecklas och varje liten förändring i individen och dess förståelse, inställning och värderingar är ny kunskap. I teorin kallas denna kunskap vanligtvis för erfarenhetsbaserad eller implicit.

Kunskapsdelning

I det här arbetet handlar kunskapsdelning, enligt mig, om hur personer grupper eller organisationer delar med sig av sin kunskap till varandra, i eller mellan organisationer. En eller flera parter (individer eller grupper) delar med sig av sin kunskap till en eller flera parter.

Kunskapsledning

Kunskapsledning (knowledge management) är enligt min definition ett perspektiv inom ledarskap (management) som erbjuder strategiska verktyg, koncept, modeller och aktiviteter för att hjälpa organisationen skapa sig fördelar gentemot sina konkurrenter, genom att använda sig av sitt intellektuella kapital.

Lärande

Lärande definieras på många olika sätt av olika personer. Min definition är att lärande har ägt rum när individens, gruppens och/eller organisationens beteende har förändrats. I beteende räknas inte enbart fysiskt agerande utan även tankemönster, vad personen säger och hur språk används. Därför kan det sägas att en person här lärt något när deras värderingar förändrats. Det innebär en förändring i tankemönster och i förlängningen även en förändring i agerande i interaktionen med omgivningen.

Litteratur

Teorilitteratur

Litteratur har valts ut på flera sätt:

1. Böcker som jag redan kände till om ämnesområdet eller relaterade ämnesområden.
2. Böcker om diskursanalys och textanalys vilka min handledare har rekommenderat.
3. Sökningar på ELIN@Lund och www.emeraldinsight.com som jag sen tidigare är bekant med som källor till pålitligt material inom ämnesområdena HR och arbetspedagogik.
4. Efter att ha läst i de böcker och artiklar jag funnit har jag även genom deras litteraturhänvisningar hittat ytterligare litteratur.

Min metod för att granska en källa och för att bedöma den som tillförlitlig har varit att titta på:

1. Författaren – är det en känd författare inom ämnet som refereras till av andra författare? Känner jag till författaren?

om inte:

2. Artikeln – är metod för vetenskaplig studie redovisad? Vilka författare och annan litteratur refererar artikelförfattaren till – känner jag dem som tillförlitliga? Har andra refererat till den här artikeln eller boken?
3. Var är den publicerad? Framstår tidskriften som tillförlitlig, vem är den riktad till?

Framförallt har jag tittat på artiklarnas referenslitteratur och om artikeln är refererad till av andra.

Sökorden som jag har använt är: *Knowledge sharing, knowledge management, organizational development, och learning,*

Litteraturen har valts ut med anledning av att ha en bredd av perspektiv och inriktningar på ämnet för att kunna urskilja olika diskurser.

Jag har ansträngt mig för att hitta förstahandskällor, men har i ett fall misslyckats. Faircloughs texter kunde jag inte inom den angivna tiden få tag på.

Texter som analyserats

Specifika krav på de artiklar som valts ut att analyseras:

1. De ska vara publicerade tidigast under år 2000.
2. De ska inte vara forskningsartiklar.
3. Författaren ska vara yrkesaktiv inom kunskapsledningsområdet.
4. Artikeln ska åtminstone till viss del handla om kunskapsdelning.

Den kritiska granskningen av dessa artiklar har bestått i att undersöka författaren och var artikeln är publicerad. Var är han/hon yrkesaktiv? Har de skrivit något tidigare? Vad är det för en tidskrift? Känner jag till den eller är det många andra som hänvisat till artiklar i den, eller är den publicerad i en yrkestidskrift riktad till kunskapsledningspraktiker?

Jag sökte till en början specifikt efter texter på svenska som uppfyllde ovanstående krav, men hittade inga. Det skrivs om kunskapsdelning och kunskapsledning på Svenska men då främst av forskare och universitetsanställda. Några texter hittade jag av yrkesverksamma kunskapsledningspraktiker men dessa texter var ändå forskningsartiklar där författarna är förknippade med något universitet. Därför valde jag att söka bland de engelskspråkiga texterna som det finns så många fler av.

Det är möjligt, och till och med troligt, att om andra texter valts ut till att analyseras hade slutsatserna om diskursen blivit annorlunda. En annan diskurs än den som finns i dessa valda texter hade kanske upptäckts.

Bearbetning av materialet

Jag började med att läsa de texter jag valt ut. Första gången läste jag texterna med inlevelse och gjorde anteckningar utifrån det. Andra gången jag läste texterna fick jag tänka om och betrakta allt det jag läst kritisk och svara på följande frågor:

1. Vilka åsikter speglar texten?
2. Av det som står skrivet, vad är det som fattas? Vad skriver författaren inte om?
3. Vad tar författaren för givet?
4. Det som författaren tar för givet, hur kan jag förhålla mig till det? Är det förgivet-tagna fakta eller skapade (eller skapare av) åsikter av diskursen?
5. Hur skiljer det sig från vad andra skrivit, och hur är det likt det som andra skrivit?
6. Vilka ord används och vilka värderingar implicerar det?

I arbetet med att svara på alla de ovanstående frågorna tog jag hänsyn till sakfrågor, åsikter och framförallt språkbruk. Språket kan få åsikter att framstå som fakta och tvärt om. Därför är det viktigt att förhålla sig kritisk till språkbruket. Detta gjorde jag genom att jag läste texten styckevis och översatte den från engelska till svenska. På det sättet tvingades jag att kritiskt titta på innebörden av varje ord, mening och stycke för sig.

När jag analyserar mina resultat, mina anteckningar från att ha granskat texterna kritiskt, så förväntar jag mig att det intressanta ska börja framträda när jag först jämför effekterna av att ha läst texten med inlevelse med att ha läst texten mer kritiskt.

I den kritiska bearbetningen av texten översatte jag Chatzkels text från artikeln *Braintrust International 2003 Conference* mer noggrant än Smiths artikel *Knowledge sharing and strategic capital* som jag delvis sammanfattade i översättningen (se kortare sammanfattning av artiklarna i bilaga 1). Detta kan påverka resultatet så till vida att de två artiklarna verkar skilja sig mer eller mindre än de egentligen gör, dock bedömer jag den risken som liten. Anledningen till skillnaden är att jag, efter att först ha översatt

Smiths artikel och började med Chatzkels artikel, insåg att eftersom Chatzkel till stora delar återberättar vad andra personer har sagt på konferensen var tvungen att vara noggrannare för att försöka skilja på vad olika personer sagt och hur och vad som var Chatzkels egna ord och vinklingar. Detta anser jag viktigare än att artiklarnas översättning var utförd på precis samma sätt. Att jag valde att analysera Chatzkels artikel utifrån vad de olika personerna, som han refererade, sade och inte bara Chatzkel var för att det var så intressant att följa vad så många framstående kunskapsledningspraktiker hade att säga. Dessutom innebar referaten att endast en väldigt liten del av artikeln egentligen var Chatzkels egna ord, vinklingar och erfarenheter. Visserligen betyder även detta en risk i undersökningen, att Chatzkels ordval blandas samman med de refererades ord. Jag har valt att ta den risken på grund av två huvudsakliga anledningar. Först för att jag från läsningen av artikeln ser att ordvalen faktiskt är lite olika beroende på vems seminarie det är han refererar. Det andra skälet är mer praktiskt. Jag hittade väldigt många artiklar om kunskapsledning och kunskapsdelning, men de flesta var skrivna av forskare och inte praktiker. Även många av de praktikerna som skrev artiklar var också forskare och/eller förknippade med olika universitet. Referaten från de olika talarna var en chans att analysera diskursen hos praktiker som inte är forskare eller förknippade med universitet.

Vidare har jag från dessa jämförelser försökt urskilja de enskilda personernas kunskapsdelningsdiskurs. Hur skriver eller talar de olika individerna om ämnet? Detta behövs för att kunna jämföra med andra personer. På så vis hoppas jag kunna söka fram om det finns en övergripande diskurs om kunskapsdelning, eller om det är flera som kämpar mot varandra. Det viktiga i analysen är att pendla mellan inlevelse och kritik, att inte fastna i ett spår, för att kunna förstå och beskriva diskurserna.

Analys och Diskussion

Nedan följer resultaten av analysen av de två artiklarna, och diskussionen däromkring. Först presenteras vetenskapsdiskursen och marknadsdiskursen som kommer av yttre influenser. De påverkar den övergripande kunskapsledningsdiskursen som presenteras sist. Det är en slags diskursiv kamp (Jørgensen & Phillips, 2000) som utspelar sig mellan dem.

Vetenskapsdiskurs

Denna diskurs kan med sin tyngd av respektabilitet och trovärdighet ha inflytande över kunskapsledningsdiskursen vilket visas i det här avsnittet.

Struktur

Hela strukturen i Smiths' (2005) artikel liknar strukturen av en forskningsrapport, med ett tydligt syfte formulerat väldigt likt en vetenskapsartikels eller studies syfte:

”... to propose that the success of an organization's knowledge-sharing strategy and the magnitude of its strategic capital are critically dependent on its having the capability to visualize relationship-networks among its employees, and means to identify and leverage, as appropriate, patterns of positive or negative influence.” (Smith, 2005, s. 563)

Smith börjar med att definiera vissa grundbegrepp som han ser dem: kunskapsdelning, statisk och dynamisk kunskap, ”sensemaking”, kultur, sociala nätverk, olika typer av socialt kapital, och opinionsledare. Definitioner av begrepp är vad en vetenskaplig rapport brukar innehålla i början.

Smith lägger fram och redogör för olika forskares teorier som han sedan använder för att förespråka sin synvinkel. Visserligen är definitionerna, teorin och diskussionen något mer sammanvävda än en riktig forskningsrapport. Dock är likheten tillräckligt stor för att läsaren ibland ska kunna glömma att det som förespråkas inte är baserat på forskning utan på åsikter som eventuellt är baserade på erfarenhet.

Smith presenterar övertygande ett recept på hur visualisering av relationsnätverk bör eller kan göras i det som i en forskningsrapport skulle ha varit diskussionen. I slutet under rubriken ”Konklusioner” ger han sin säljbild av sitt förslag. Allt som allt har han gjort precis det som var hans uttalade syfte: att ge ett förslag.

Strukturen i Chatzkels artikel (2003) liknar inte alls en vetenskaplig rapport vilket tyder på att vetenskapsrapportstrukturen på intet sätt är del av den övergripande kunskapsledningsdiskursen.

Referenser

Det tillhör också vetenskapsdiskursen att hänvisa till andra författare och forskares arbeten för att stödja sina egna argumentationer vilket Smith (2005) gör mycket och

ofta. I referenslistan finns hela 53 stycken referensartiklar och böcker, även om 5 av dem är Smiths egna. Chatzkels artikel (2003) innehåller inte den typen av referenser. Hans text går ut på att referera de olika talarnas seminarier. Dock finns där antydningar till att dessa talare lutat sig mot tidigare vetenskapliga rapporter.

Enligt Chatzkel (2003) listade Holthouse från Xerox fyra kunskapsplatser för att förklara var och hur man kan få kunskap att flöda. Det leder genast mina tankar till Nonaka och Konnos (1998) teori om Ba. Dessa platser kallar han för:

- 1) Personlig vilket motsvaras av *interacting Ba*.
- 2) Fysisk vilket motsvaras av *originating Ba*.
- 3) Organisatorisk vilket motsvaras av *exercising Ba*.
- 4) Informatorisk vilket motsvaras av *cyber Ba*.

Det är så nära att jag tror att Holthouse har läst artikeln som Nonaka och Konno skrev eller något som någon annan skrivit om det. Här tycker jag mig se forskarnas och teoretikernas inflytande komma in och påverkar praktikernas värld. Vissa praktiker, om inte alla, läser en del av de forskningsartiklar som kommer ut inom kunskapsområdet, och kan därmed inte undgå att påverkas av deras diskurs.

Smith (2005) beskriver också Nonaka och Konnos (1998) SECI-modell över hur kunskap skapas genom en cyklisk process av Socialisation, Externalisering, Kombinerad och Internalisering. Att både Smith (2005) och Holthouse (enligt Chatzkel, 2003) verkar använda sig av samma teorier, trots att det är två år emellan uttalandena, antyder att just Nonaka och Konno (1998) har extra stort inflytande på kunskapsledningsområdet och därmed också på diskursen, dels med vetenskapsdiskursen men möjligen också på andra sätt. Det är i vilket fall ett exempel på intertextualitet (Jørgensen & Phillips 2000). Deras rapport kan spåras i Holthouses seminarie som refereras av Chatzkel (2003).

Begreppet *kunskap*

Begreppet *kunskap* diskuteras och definieras flitigt i nästan alla vetenskapliga artiklar jag läst om kunskapsledning och kunskapsdelning. Typiskt är att dela upp begreppet i implicit och explicit kunskap (Nonaka & Konno, 1998). Smith (2005) gör denna uppdelning när han definierar kunskap. Han skapar dessutom ytterligare en kategori för kunskap där explicit och implicit kunskap möts. Även Brown, i Chatzkels artikel (2003), verkar separera implicit och explicit kunskap genom att kalla dem för kunskap och information. Hagen (enligt Chatzkel, 2003) tar upp vikten av både explicit kunskap och implicit (eller *tacit* som hon kallar det) kunskap som om deras innebörd är välkänd och allmänt accepterad. Det får mig att tro att vetenskapsdiskursens vokabulär eller åtminstone distinktioner mellan olika kategorier av kunskap har blivit en del av kunskapsledningsdiskursen.

Kunskap i allmänhet definieras som situationsbunden av Brown i Chatzkels artikel och som att växa ur kontexten (contextually rooted).

Ytterligare en anledning till, eller resultat av (beroende på om den är konstituerande eller konstituerad (Jørgensen & Phillips, L. 2000)), att vetenskapsdiskursen dyker upp här är antagligen att flera av talarna har akademisk bakgrund. Brown enligt Chatzkel (2003) t.ex är en vetenskapsman (scientist) trots att han är anställd på Xerox.

Effekter av vetenskapsdiskursen

Det finns risk att vetenskapsdiskursens inflytande på kunskapsledningspraktikers språk gör att teorier och idéer framstår som bevisade sanningar och fakta trots att de inte är det.

Å andra sidan kan vetenskapsdiskursens inflytande innebära att kunskapsledningspraktikerna är noggrannare med definitioner av begrepp, vilket skulle leda till färre missförstånd och kommunikationsproblem. I viss mån kanske dess inflytande också innebär att kunskapsledningspraktiker är måna om att hålla sig uppdaterade med de senaste rönen och forskningsresultaten. Detta kan vara del av orsaken till att vetenskapsdiskursen finns där och influerar kunskapspraktikerna, men det kan samtidigt vara ett resultat av vetenskapsdiskursen.

Marknadsdiskurs

Detta sätt att tala påverkar kunskapsledningsdiskursen eftersom författarna av artiklarna har marknadsmässiga syften med att skriva sina artiklar. Kunskapsledningspraktikernas sätt att tala påverkas antagligen också av att de som har rätten att besluta om vilka aktioner som genomförs i en organisation, ledningen, antagligen oftast talar inom denna diskurs. Kommunikationen med ledningen är antagligen lättare om denna diskurs används även av kunskapsledningspraktikerna. Det ligger alltså i kunskapsledningspraktikernas intresse att till viss del använda denna diskurs.

Reklam

Smith (2005) är VD för sitt managementkonsultföretag The Leadership Alliance Inc. Detta påverkar hur han skrivit sin artikel. Trots att texten är en artikel om kunskapsdelning och strategiskt kapital och vid en första anblick verkar vara skriven i syfte att hjälpa läsarna, och innehåller anvisningar om hur läsaren ska göra för att använda hans analysverktyg, kan jag inte bortse från det faktum att artikeln i sig också har ett reklamvärde för hans företag. Artikeln är dessutom skriven i en tidskrift vars målgrupp är världsomspännande och vänder sig till kunskapsledningspraktiker, forskare, och konsulter. Alltså måste det tas i beaktande att det bakomliggande syftet med artikeln troligen är att hjälpa hans företag få fler kunder. Artikeln ska kanske övertyga läsarna om att Smith är en verklig expert på området och den hjälp eller guidning som artikeln i sig erbjuder då endast är en liten del av helheten.

Även Chatzkel (2003) är chef för ett kunskapsledningskonsultföretag och har reklamvärde av att bli publicerad med namn och företagsnamn i en tidskrift vars målgrupp, bland andra, är företagsledning, konsulter, chefer för strategisk utveckling och planering och HR-chefer. Att det är just han som sammanfattar konferensen och alla seminarierna får det att framstå som att han är den yttersta experten med bredast kunskap inom området. Hans språk är säljande men inte av en specifik metod eller teori utan av hela kunskapsledningsfältets vikt. Han anstränger sig i sina ”avslutande tankar” för att likställa kunskapsledning med ”business management”, eventuellt för att ge området en tyngd som företagsledning kan imponeras av.

Smith (2005) hänvisar ofta i artikeln till forskares artiklar och böcker. Detta kan ses som ett sätt att ge hans egen artikel legitimitet. Det är ett sätt att övertyga läsarna om att även

Smith kan betraktas som en vetenskapsman och därmed indikera att hans ord är sanning, vilket i marknadssyfte är viktigt för hans trovärdighet. Samtidigt använder han sig av övertalningsspråk som t.ex. "Most managers and executives will agree..." (Smith, 2005, s. 564). Detta är inte vetenskapliga språkgrepp utan snarare reklampråk. Smith har antagligen inte talat med de flesta chefer och kan inte veta vad de håller med om eller inte. Kanske är påståendet en kvalificerad gissning men Smith skriver det som om det vore fakta - "will agree", i motsättning till "will *probably* agree".

Det ingår även i denna marknadssyftande diskurs, att vara övertygande i tonen på ett säljande vis. Under rubriken "Konklusioner" ger Smith sin säljbild av sitt förslag, som mer eller mindre innebär att: om du följer mitt recept kommer du att förstå ditt företag på riktigt och hela tiden ha helt uppdaterad information. Det betyder att du kommer kunna utvärdera och betydligt förbättra ditt företags kunskapsdelningssystem och kompetens. Speciellt genom att du identifierar och påverkar opinionsledarna kommer ditt företags strategiska företaganden implementeras snabbare. Alltså blir det strategiska kapitalet tydligt förhöjt i ditt företag.

Självklart är Smiths text (2005) något mer inlindat och innehåller ett par forskningsreferenser för att ge det större trovärdighet, men grundmeddelandet är ett säljmeddelande. Texten är tydligt riktad till företagsledare trots sitt skimmer av komplicerad forskning. Detta skimmer skulle kunna vara avskräckande men för högt utbildade företagsledningar är det nog precis lagom mycket för att skapa en tyngd som gör att läsaren vågar lita på innehållet som sanning, och fortfarande vara lätt att följa diskussionen. Det får alltså läsaren, företagsledaren, att se smart ut eller åtminstone att känna sig smart.

Vidare använder Smith (2005) många värdeladdade ord i samband med det som han förespråkar. Opinionsledare beskrivs ha "enormt inflytande" och företag som tar till vara på existerande sociala nätverk och deras opinionsledare kallar han för "best-practice companies".

Begreppet *kapital*

Smith (2005) använder ordet *kapital* mycket för det som han verkar tycka är positivt. Kapital är ett ekonomi ord enligt National Encyklopedin som tidigare sagt.

Smith (2005) tar upp, strategiskt kapital, "human capital", "relationship capital" och "social capital" - allting kan kvantifieras och användas för att ge avkastning, verkar detta implicera.

Begreppet *kunskap*

Kunskap beskriver Brown (enligt Chatzkel 2003) som en resurs som kan fördelas och återanvändas. Kunskapen beskrivs även som uppdelbar i olika bitar.

Det tillhör den här diskursen att delvis beskriva kunskap som information eftersom information kan delas upp i små bitar och distribueras likt valuta. I följande likställer Brown kunskap med information:

"People who are working in one area, for example, prototyping, have to translate their knowledge to people who develop blueprints, who in turn need to have that information flow to people who actually produce goods and services, as well as end users of the knowledge." (Brown enligt Chatzkel, 2003, s. 137)

Detta skulle göra även kunskapsdelning till en sorts ekonomisk transaktion, där om-distribueringen av tillgångarna (kunskap istället för pengar) kan göra organisationen mer lönsam.

I slutändan är det lönsamhet för organisationen som alla argumenten går ut på. Ekonomisk succé är det som eftersträvas. Ebay får stå som exempel för succé när Brown talar om kunskapsledning och kunskapsdelning, därför att de baserar sin verksamhet på att dela innehåll. Detta innehåll verkar han, genom exemplet, likställa med kunskap.

”Knowledge-bytes”, skriver Smith (2005), måste delas och distribueras och det är något som fler och fler förstår. Det antyder ett ekonomiskt tänk där kunskaps-bytes är den valuta som ska delas och distribueras i organisationen för att nå större framgång.

Enligt Hagen, i Chatzkels artikel (2003), ska kunskapstillgångarna integreras och användas i organisationernas sammanslagning för att nå bättre resultat. Överhuvudtaget är det tydligt av Hagens ordval att marknadsdiskursen är stark. Hon väljer ord, i alla fall om vi ska tro Chatzkels skrivande (2003) om hennes seminarie, som *tillgångar, resultat, företag* (istället för *organisation* ibland) och orden ”*bottom line*”.

Bara det att Hagens summering kallas för ”bottom line”, oavsett om det är hennes eller Chatzkels (2003) ordval, visar hur viktig marknadsaspekten är i diskussionen om kunskapsdelning.

Holthouse på Xerox (Chatzkel 2003) talar om kunskap som något man konkurrerar med. Det är ett vapen eller en fördel på marknaden vilket också höjer värdet av kunskapen eller rent utav ger kunskapsarbetet dess värde.

Ofta kopplas den vinst som kunskap eller kunskapstillgångar kan ge till specifika saker. Little och Wallace från Sun Life (enligt Chatzkel 2003) kopplar kunskapstillgångar till starkare kundrelationer. Det finns ett glapp i informationen mellan kunskapstillgång och den starkare relationen. Hur ska det gå till och varför ska det fungera? Är det en leap-of-faith eller grundar det sig på ett logiskt resonemang? Det talas inte om det, kanske för att det är taget för givet (Foucault, 2002), vilket skulle antyda att det är en stark del av kunskapsledningsdiskursen att information och kunskap ger avkastning i form av bättre kundrelationer eller andra vinster.

Little och Wallace (enligt Chatzkel 2003) är dock tydligast med att förklara varför marknadsaspekten är viktig i kunskapsledning eller i deras kunskaps- och lärandestrategi. Det är, säger de, för att de endast kan guida och stödja, inte leda, företaget:

”It can not dictate to business units. Therefore it has to show its value to these business units,” (Little & Wallace i Chatzkel 2003, s. 142)

Begreppet *organisation*

Organisationen beskrivs som att den består av företag eller företagsamhet (enterprises), av Brown (enligt Chatzkel, 2003). Ibland verkar till och med organisationen i sig kallas för enterprise, alltså företag. Det är ett mycket tydligt bevis på en marknadsdiskurs då företag är enheter som drivs för att leda till ekonomisk vinst, medan ordet *organisation* kan tolkas mycket bredare. Även Hagen, Rumizen, Barrow, Holthouse, Little och Wallace (enligt Chatzkel, 2003), och Smith (2005) kallar organisationen för företag

(*enterprise* eller *business*) emellan åt. Den ende som konsekvent använder ordet *enterprise* istället för organisation är Chatzkel själv (2003) om man ser till inledningen och summeringen av hans artikel.

Rumizen (enligt Chatzkel 2003) har valt att se på individerna i organisationen som mätinstrumentet för om ett kunskapsförsök har fungerat. Detta i motsats till vad jag hade förväntat mig i marknadskursen där jag hade trott att det skulle vara det ekonomiska resultatet som skulle vara avgörande, vilket de flesta andra har valt att fokusera på. Barrow däremot, som också talar om vikten av att mäta "human and intellectual capital" (enligt Chatzkel, 2003), fokuserar på att mäta affärsresultat.

Effekter av marknadskursen

Effekten av att marknadskursen tränger sig in i kunskapsledningsfältet är eftersträvat - att kunskapsledning kopplas samman med företagsledning (business management) och på så sätt får högre status och större tillgänglighet för de som sitter i företagsledning.

Diskursens fokus på att visa vinst av utfört arbete eller insats kan påverka kunskapsledningspraktikerna till att mäta och utvärdera sina insatser, vilket Rumizen och Barrow i Chatzkels artikel (2003) gör. Detta kan i förlängningen leda till förbättringar av arbetssätten.

Dock finns risken att marknadskursens närvarande och påverkan på kunskapsledningspraktikers sätt att tala och därmed också på deras sätt att tänka, kan begränsa dem om de låser sig vid målet att skapa ekonomisk vinning i allt de gör. Då kan de missa vinklar och perspektiv som skulle kunna leda till andra mer gynnsamma sätt att göra saker på.

Kunskapsledningsdiskurs

Detta avsnitt behandlar kunskapsledningsdiskursen vilket begreppet kunskapsdelning är en del av. Andra begrepp och idéer såsom kunskap, samhälle, management och kontextberoende behöver behandlas först för att kunskapsdelningsbegreppet ska framstå i sin verkliga kunskapsledningsdiskurs dager.

Kunskapsledningsdiskursen är tydligt multidisciplinär med influenser och praktiker från ekonomi, pedagogik, psykologi, sociologi, informatik och så vidare. Både Kalling och Styhre (2003) och Nosek (2004) pekar på detta i inledningarna av sina texter. Det är dessutom tydligt i de analyserade artiklarna där influenser från flera olika disciplinära diskurser syns.

Kunskapsdelningen verkar vara högt värderad som ett sätt att öka organisationens kunskapskapital och därigenom så småningom organisationens värde. Målet är att öka kunskapsdelningen men också att försöka tämja den till att fokusera på det som ledningen ser som viktigt för organisationen. Fokus ligger alltså inte på att skapa kunskapsdelning utan snarare på att nära (nurture) och styra den kunskapsdelningstendens som redan finns.

Både Smith och samtliga talare i Chatzkels artikel (2003) talar om att använda det som redan finns i organisationen och de flesta använder just ordet *nära* (nurture eller foster).

Detta är ett av de tydliga mönster (Jørgensen & Phillips 2000) som märks i alla talarnas och författarnas texter.

Begreppet *kunskap*

Detta begrepp är en av de främsta nodalpunkterna (Jørgensen & Phillips, 2000) i denna diskurs. Begreppet definieras och diskuteras både i de två analyserade texterna och av de flesta talarna i Chatzkels artikel (2003) men också i nästan alla de vetenskapliga artiklar jag läst om kunskapsdelning och kunskapsledning.

Smith samt de flesta talare i Chatzkels artikel diskuterar både implicit och explicit kunskap men tycks ge implicit kunskap högre status samtidigt som tendenser finns till att benämna all kunskap som något uppdelningsbart och distribuerbart ("bytes" och "pieces"). Brauner och Becker (2006) skriver att implicit kunskap oftast värderas högre men håller inte själva med om den värderingen.

Kanske är det inte så att explicit kunskap egentligen anses som mindre viktigt eller värt mindre, utan bara att det anses lättare att hantera och dela explicit kunskap.

Nästan alla talarna (Chatzkel, 2003) och Smith (2005) talar dock om kunskapsflöden, vilket jag tolkar som att de talar om kunskapsdelning av någon form eftersom kunskap inte kan flöda själv utan endast kan göra det om den delas mellan människor. Ordet *flöde* får samtidigt kunskap att framstå som något oupphörligt vilket för tanken till implicit kunskap och inte explicit vilket författarna och talarna verkar se som uppdelningsbart.

Begreppen *social* och *samhälle*

Begreppet samhälle (community) används så flitigt i texterna och för att beskriva så många företag, organisationer och grupperingar av anställda inom organisationerna att jag tar det för att vara en nodalpunkt (Jørgensen & Phillips, 2000) i kunskapsledningsdiskursen.

Organisationerna beskrivs ofta som samhällen med hierarkiska strukturer och grupperingar. De processer som pågår inom organisationen beskrivs ofta som sociala eller socialt påverkade.

Begreppet *management*

Att det är management som ledningen ser som viktigt för organisationen, som ska styra vilken riktning kunskapsdelningen ska ta, beror antagligen på marknadsfaktorer. De som arbetar inom kunskapsledning verkar mycket medvetna om att det de sysslar med måste ge ett mervärde för organisationens ledning, ägare och intressenter.

Begreppet *organisation*

Det verkar som att det i kunskapsledningsdiskursen är mest typiskt att använda sig av ordet *organisation*. Alla författare och talare i undersökningen använder det begreppet, men vid ett antal tillfällen har de också sagt eller skrivit *företag* (business eller enterprise) istället. Det tror jag betyder att marknadsdiskursen är så stark i detta diskussionsområde att dess diskurs ibland tar över även när det är kunskapsledningspraktiker som talar eller skriver.

I huvudsak används dock ordet *organisation* vilket verkar ha kontextualiserats (Säljö, i Säfström & Östman 1999) till att betyda företag eller division i företaget.

Begreppet *lärande*

Jag hade förväntat mig att *lärande* skulle vara en nodalpunkt (Jørgensen & Phillips 2000), eller åtminstone ett viktigt begrepp i kunskapsledningsdiskursen och när kunskapsdelning diskuteras, men finner att begreppet nästan inte alls används. Många av de processer som beskrivs skulle jag definiera som lärande, men detta diskuteras inte i artiklarna, förutom av Brown (enligt Chatzkel, 2003), och inte heller i någon större utsträckning i de flesta av mina referenstexter.

Jag tror att lärande, som ett resultat av eller genererat av kunskapsdelning, är taget för givet av de flesta kunskapsledningspraktiker.

Smith (2005) verkar dock avgränsa kunskapsdelning i viss mån från lärande. Detta baserar jag på bland annat detta citat:

”Subject matter expert networks, learning networks, knowledge-sharing networks, and communities of practice are examples of organizational structures that contribute directly to value creation and enhanced Strategic Capital.” (Smith, 2005, ss. 569-570)

Här listar och skiljer han på olika strukturer i organisationen. Detta antyder att han inte ser kunskapsdelning som lärande eftersom han delar upp nätverken i bland annat lärandenätverk och kunskapsnätverk. Det skulle inte behöva vara så att han ser lärande som separat från kunskapsdelning, utan endast att organisationer i allmänhet har olika nätverk som de brukar dela upp i kategorier, där de skiljer på lärandenätverk och kunskapsdelningsnätverk.

Allt är kontextberoende

Den mest heltäckande inställningen i hela diskursen verkar vara just den att allt är kontextberoende. Det är ett av de mönster som hela tiden är närvarande och betecknande för diskursen (Jørgensen & Phillips, 2000).

Hagen (enligt Chatzkel 2003) fokuserar på vad som är unikt med varje sammanslagning som en av de två viktigaste sakerna i en sådan process. Det är kulturerna i de sammangående organisationerna som måste undersökas för att en plan ska kunna göras enligt henne.

Hemre och McDermotts (enligt Chatzkel, 2003) poäng med sitt föredrag är just att det inte finns ett bästa sätt att arbeta med kunskapsledning på, utan att det är beroende av den specifika organisationens kultur och struktur, ”one size does not fit all” (enligt Chatzkel, 2003, s. 139). Rumizen (enligt Chatzkel, 2003) verkar hålla med och säger att det inte finns *ett* sätt, det finns bara konstant experimenterande.

Brown (enligt Chatzkel, 2003) poängterar att kunskap är situationsberoende och kontextuellt rotat. Detta poängterar han i samband med diskussionen om hur man flyttar kunskap inom organisationen, men logiskt innebär det även det samma mellan olika organisationer. Vidare borde även hans teori om att kunskapsdelningsnätverk ska näras och fostras istället för att skapas också betyda att dessa kunskapsdelningsnätverk är helt kontextberoende. Varje kontext lär producera sitt alldeles egna nätverk, på något sätt olikt alla andra nätverk.

Även Holthouse (enligt Chatzkel, 2003) från Xerox ger exempel på hur de använder sig av olika kunskapsdelningsstrategier beroende på till exempel kunskapens eller informationens känslighet och sekretess.

Smiths (2005) artikel går ut på att organisationer ska undersöka och analysera de sociala nätverken i sin organisation så att de sedan ska kunna agera. Detta innebär att han också ser kunskapsdelning som kontextberoende. Analyserandet av de sociala nätverken för tankarna till transaktiva kunskapssystem (Brauner & Bauer, 2006). Där ligger fokus på att kartlägga interaktionen mellan medarbetarna och inte på att bygga kunskapslager. Visualisera vem som har kunskap om vad, för att de som behöver den kunskapen sedan ska kunna gå och tala med den personen.

Yang (2004) och Chua (2003) ser också kunskapsdelning som kontextberoende eftersom de anser att det till stor del avgörs av delningsklimatet på arbetsplatsen och vad de inblandade tror sig ha att vinna på delningen. Även Nonaka och Konno (1998) håller med om att kunskapsdelning är kontextberoende då de talar om de fyra viktigaste kunskapsplatserna.

Begreppet *kunskapsdelning*

Begreppet kunskapsdelning är flitigt använt och verkar vara ansett som en grundpelare i kunskapsledning av kunskapsledningspraktikerna, och även av forskare (Kalling & Styhre, 2003). I Smiths (2005) och Chatzkels (2003) artiklar är det dock inte så många som talar om precis vad kunskapsdelning är. Det är taget för givet vad kunskapsdelning är och hur det går till, för att det är en av de viktigaste processerna i kunskapsledning och därför inte behöver förklaras (Foucault 2002). Därmed är det också en nodalpunkt (Jørgensen & Phillips 2000) i kunskapsledningsdiskursen.

Smith (2005) skriver inte om hur kunskapsdelning ska gå till rent praktiskt, utan främst om hur man ska tyda och styra det eller påverka dess riktning. Själva akten av kunskapsdelning verkar han ta för givet.

Dock skriver han om E.M. Rogers diffusionsteori som egentligen handlar om hur nya innovationer sprids. Smith verkar likna kunskapsdelning vid Rogers diffusionsteori, där Rogers "early adopters" kan likställas med kunskapsdelningens och organisationens opinionledare. (Smith, 2005)

Gemensamt för alla som uttalar sig i artiklarna är att de verkar se kunskapsdelning som ett fenomen som naturligt finns i alla organisationer där social interaktion finns. Smith stödjer detta när han skriver

"employees have personal opinions and insights that are shared for better or worse through their everyday activities and human interaction, in other words through formal and informal knowledge sharing." (Smith, 2005, s. 564)

Smith säger dock emot sig själv lite när han säger att:

"Given the skepticism typically associated with a personally threatening activity as tacit-knowledge sharing," (Smith 2005, ss. 566-567)

Som om kunskapsdelningen, bara för att kunskapen som delas är implicit, inte är lika naturligt utan snarare något jobbigt och hotfullt för de inblandade.

Även Chatzkels (2003) talare på *Braintrust International 2003 Conference* talar om kunskapsdelning som något som finns naturligt. Hemre och McDermott från Ericsson

Canada verkar spela på detta när de kallar sin kunskapsdelningsstrategi för ”a natural step” (enligt Chatzkel, 2003, s. 138).

De flesta av talarna på *Braintrust Interantional 2003 Conference* verkade mena att kunskapsdelning är något som måste näras (nurture, foster eller caring). Brown (enligt Chatzkel, 2003) talar till exempel om att det behövs ett socialt nätverk eller system för att stödja organisationens kunskapsekologi. De som arbetar inom kunskapsledning verkar definiera kunskapsdelning som något som inte kan inträffa utan sociala kontakter, vilket även stöds av Yang (2004). Själva kunskapsdelningen är enligt denna diskurs något som inträffar naturligt i alla organisationer och grupper men i olika grader, och är något som bör näras.

Smith menar att kunskapsdelningsprocessen kan påverka skapandet av ny kunskap - en teori som också verkar stödjas av många forskare (Yang, 2004; Chua, 2003; Nonaka & Konno, 1998).

Smith (2005) verkar mena att vi borde lämna synen på kunskapsdelning som att vidarebefordra data till förmån för föreställningen att påverka den rätta kognitionen, i de rätta agenterna vid rätt tidpunkt.

Smith (2005) och Rumizen, Barrow, Little och Wallace (enligt Chatzkel, 2003) definierar tydligt, och värderar därmed även, kunskap som en organisations tillgång, ett kapital.

”Stakeholder relationships and knowledge sharing are important intangible assets that contribute directly to value creation.” (Smith, 2005, s. 569)

”we are treating knowledge as an asset” (Little & Wallace enligt Chatzkel, 2003, s. 142)

Likheter och skillnader

Både Smith och Brown (enligt Chatzkel, 2003) skapar i sina artiklar en bild av att kunskapsdelning ska ske över sociala nätverk, men de lägger fokus vid olika saker i nätverken. Smith fokuserar på opinionsledare och deras inverkan och makt över processerna i organisationen. Brown å andra sidan fokuserar mer på att få in kunskap och idéer från periferierna istället för att låta normer och den stora massan bestämma riktning.

Både Smith (2005) och Brown (enligt Chatzkel, 2003) listar olika nätverk och ”communities of practice” som bör tas tillvara. Brown menar att de formar eller åtminstone ger näring till vägar för kunskap inom organisationen. Det är en bas för företaget att nå bättre samarbete och tätare sociala nätverk. Smith (2005) drar det lite längre och bredare när han säger att de direkt bidrar till värdeskapande och förhöjer det strategiska kapitalet.

Även Hemre och McDermott på Ericsson Canada talar (enligt Chatzkel, 2003) om att ta tillvara på och nära (nurture) processer som redan finns. Deras exempel består av kunskapsbaserad resursplanering.

Om och om igen kommer författarna tillbaka till att det redan finns frön till kunskapsdelning i olika processer, nätverk och planering, och att det viktigaste att göra är att nära dem och eventuellt guida dem i önskad riktning. Chatzkel (2003) använder orden ”nurture”, ”foster” för detta, även Smith (2005) använder ordet ”nurture”.

Ordet *organisation* används flitigare än *företag* förutom av Chatzkel (2003) själv som konsekvent skriver *enterprise* när han inte återberättar vad någon annan har sagt.

Effekter av kunskapsledningsdiskursen

Kunskapsledningsdiskursen verkar innefatta att använda ord som är till synes situationsneutrala så som *organisation* istället för *företag*, *individer* istället för *anställda* eller *ledning (management)* istället för *chefer*. Detta borde vara positivt då diskussioner enklare kan föras mellan kunskapsledningspraktiker oberoende av vilken verksamhet de befinner sig i. Dessutom undviker det att allt för värdeladdade etiketter sätts på personer eller entiteter som kan begränsa diskussioner och infallsvinklar. Dock innebär det inte att orden är neutrala bara för att de vid första anblick verkar vara det.

Kontextualiseringen (Säljö, i Säfström & Östman 1999) av dessa ord har i princip gjort det omöjligt, men det kan vara svårare att upptäcka och därför desto viktigare att vara medveten om.

Många influenser från olika discipliner och andra diskurser är tydliga i kunskapsdelningsdiskursen. Detta är positivt då det kan bädda för fler perspektiv på samma fråga och lärande och utveckling av kunskapsledningsfältet. Dock finns risken att det blir förvirring kring begrepp och idéer för att de kanske diskuteras på olika nivåer eller med olika vokabulär. Interdiskursiviteten (Jørgensen & Phillips 2000) är positiv då den innebär förändring, vilket kan innebära utveckling och lärande, dock hade mindre interdiskursivitet kanske betytt en större mognad i kunskapsledningsfältet och bäddat för en förfining av de existerande teknikerna istället (Fairclough i Jørgensen & Phillips 2000).

Kunskapsdelning tycker jag verkar värderas högt och ses som en grundpelare i kunskapsledning och har därmed fått hög prioritet. Den övergripande inställningen verkar vara att kunskapsdelning är svårt att skapa där ingen kunskapsdelning finns. Detta ses dock inte som ett stort problem då kunskapsdelning anses finnas helt naturligt i alla organisationer och grupper där det finns någon möjlighet för medarbetarna eller gruppmedlemmarna att vara sociala. Effekten av denna inställning är att fokus i kunskapsledningsdiskursen om kunskapsdelning ligger på att nära (nurture) den kunskapsdelningstendens som redan finns helt naturligt.

Inställningen verkar också vara att kunskapsdelningen kan och bör guidas, ibland till och med kontrolleras och styras, i den riktning som organisationsledningen anser är gynnsam för organisationen. Effekten av denna inställning i kunskapsledningsdiskursen, vilken antagligen kommer från marknadsdiskursen, är eftersträvad. Uppmuntrad och guidad kunskapsdelning i organisationen leder till att organisationsviktig kunskap sprids i organisationen och på så sätt inte bara behålls utan även genom spridningsprocessen utvecklas och förfinas, samtidigt som skvaller och negativa tendenser kan minskas (all kunskap är inte av godo). Dock finns risken att en bieffekt av att kunskapsdelningsfokus toppstyrs för mycket blir att hämma kunskapsspridning av nya idéer och innovationer som ännu inte är kända av ledningen och nu kanske aldrig blir det. Detta kan leda till att nya idéer, innovationer, perspektiv och lösningar kvävs vilka annars också hade kunnat utvecklas till något gynnsamt för organisationen.

Slutsatser

Kontextualisering är del av de diskurser som individen använder för att förstå det den ser och hör. Diskurserna som vi exponerats för, och använder, gör alltså stor del av vårt tolkningsarbete av allt som finns, händer och sker omkring oss, åt oss (R. Säljö, i Säfström, C. A. & Östman, L. 1999). Utan diskurserna skulle det vara svårt att hantera alla intryck, att tänka över alla detaljer och förstå ens de mest vardagliga händelserna. Diskurser behöver varken vara negativa eller positiva - de bara är. Däremot kan de ge effekter som vi eventuellt kan påverka om vi är medvetna om dem.

En anledning till att överhuvudtaget undersöka och medvetandegöra personer om diskurser är att det gör det möjligt för dem att i viss mån undvika eller kompensera för de risker som diskurser innebär. Dessa risker består bland annat i att diskursen kan få saker som inte är fakta att framstå som sanning, vilket kan tvinga utövarna till enkelspårighet i sina tankar och göra det svårt att se saker ur nya perspektiv.

Kunskapsledning är helt och hållet ett tvärvetenskapligt fenomen som innefattar element av ekonomi, pedagogik, psykologi, och flera andra vetenskaper. Det är då inte konstigt att kunskapsledningsdiskursen är en blandning av alla dessa olika inriktningars diskurser. Kunskapsledningspraktiker jobbar med frågor inom alla möjliga områden men de måste även kunna kommunicera med ekonomer, företagsledning och alla andra anställda på företaget. ”Tala med bönder på bönders vis och med lärda på latin” är ett ordspråk som dyker upp i olika sammanhang. Här verkar det ha lett till att kunskapsledningspraktikers sätt att tala, till viss del, är en blandning av alla andras sätt att tala.

Dock är det tydligt att några diskurser gjort större intryck på kunskapsdelningsdiskussionen än andra. Det verkar finnas en övergripande kunskapsledningsdiskurs, marknadskursen är mycket tydlig och lika så vetenskapsdiskursen. Kanske är dessa speciellt tydliga för att de kan ge kunskapsdelnings- och kunskapsledningsområdet större tyngd och tillförlitlighet. Antagligen är det också så att marknadskursen är extra tydlig för att företagsledningar ska kunna ta till sig det som skrivs om kunskapsdelning. Men marknadskursen kommer säkerligen också in för att de som skrivit artiklarna inte bara är kunskapsledningspraktiker utan även företagare med egna ekonomiska intressen i att sälja in sin synvinkel. Ju mer de lyckas sälja in kunskapsledning till företagsledningar desto mer kommer de i kontakt med marknadskursen och påverkas ytterligare av den.

Jag resonerar som så att vetenskapsdiskursen delvis kommer från att författarna har akademisk eller forskningsbakgrund men också för att vetenskapsdiskursen kan skänka ytterligare lite legitimitet åt författarnas argument. En effekt av denna diskurs inflytande tror jag dock kan vara att kunskapsledningspraktikernas perspektiv begränsas då vetenskapsdiskursens inflytande på deras språk kan göra att vissa idéer och teorier framställs och till slut accepteras som sanningar. Samtidigt finns det möjliga positiva effekter av vetenskapsdiskursens inflytande. Nämligen att den uppmuntrar till att vara påläst om de senaste rönen och forskningsresultaten vilket kan bidra till mycket lärande och utveckling och kanske en del nya perspektiv.

Från vetenskapsdiskursen verkar inställningen komma, att implicit kunskap är mer värdefull än explicit, och därmed viktigare att dela. Åsikten är dock inte helt enhällig. Kanske är den inställningen inte del av diskursen. Kanske är det bara så att i och med att

det är svårare att dela implicit kunskap finns det ett större behov av att diskutera hur det ska göras eller underlättas, än vad det gör med explicit kunskap.

Från marknadsdiskursen kommer den ekonomiska värderingen av kunskapsdelningen. Kunskapsledningspraktikerna verkar konstant kämpa för att visa hur deras kunskapsdelningsarbete ska leda till värdeökning av organisationen och fördelar framför konkurrenterna.

Jag har inte hittat någon specifik kunskapsdelningsdiskurs. Kunskapsdelning är snarare en nodalpunkt (Jørgensen & Phillips 2000) i kunskapsledningsdiskursen.

Dessa slutsatser har jag dock dragit från endast två artiklar med 7 personers uttalanden. Detta är kanske inte ett tillräckligt stort underlag för att beskriva alla kunskapsledningspraktikers diskurs, dock beskriver det dessa författares och talares diskurs som jag har uppfattat den.

Min tolkning är att kunskapsdelning definieras som en process där kunskap och information sprids i en organisation, processen kan se lite olika ut beroende på kontexten. Kunskapsdelning verkar också ibland definieras som ett verktyg för att öka en organisations värde.

Kunskapsledningspraktiker verkar diskursivt enligt kunskapsledningsdiskursen, definiera och värdera kunskapsdelning som en grundpelare till kunskapsledning. De definierar det som något som inträffar naturligt i alla organisationer eller grupper med någon slags social interaktion mellan medlemmarna. Kunskapsdelning är enligt denna definition inte något som måste skapas. Det beskrivs mer som ett naturfenomen att försöka tämja, och styra. Det verkar dock vara konsensus att kunskapsdelning bör näras och underhållas då den i sin naturligt förekommande form inte är tillräcklig. Hur detta ska göras är kontextberoende. Organisationens ekonomiska situation, struktur, verksamhet och framförallt kultur påverkar hur kunskapsdelning bäst närs och styrs.

Användning av studien

Studiens resultat ska ses som en grund för att vidare studera hur kunskapsledningspraktikers inställning – kunskapsdelningsdiskurs – påverkar hur de genomför kunskapsdelningsarbete.

Referenser

- Bergstedt, B. (2006-10-24) föreläsning på Lunds Universitet, Pedagogiska institutionen
- Brauner, E & Becker, A (2006) Beyond Knowledge Sharing: The Management of Transactive Knowledge Systems, *Knowledge and Process Management*, Vol. 13, No. 1 <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/112402293/ABSTRACT>
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Chatzkel, J. (2003) Braintrust International 2003 Conference San Francisco, CA, *Journal of Knowledge Management* Vol. 7, no. 4
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=883829>
- Chua, A. (2003) Knowledge sharing: a game people play *Aslib Proceedings* Vol. 55, no.3
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=863981>
- Foucault, M. (2002) *Vetandets arkeologi*, Arkiv förlag, Lund
- Jørgensen, M. & Phillips, L (2000) *Diskursanalys som teori och metod* Studentlitteratur, Lund
- Kalling, T. & Styhre, A. (2003) *Knowledge Sharing in Organizations* Liber AB, Malmö
- National Encyklopedin: http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/notice_board.jsp?i_type=1
eller:
http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=kapital&btn_search=S%F6k+i+NE
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3
- Nosek, J. T. (2004) Group cognition as a basis for supporting group knowledge creation and sharing, *Journal och Knowledge Management*, Vol. 8, No, 4
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=883870>
- Smith, P. A. C. (2005): Knowledge sharing and strategic capital, *The Learning Organization* Vol. 12, No. 6
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1523901>
- Säfström, C. A. & Östman, L. (red.) (1999) *Textanalys* Studentlitteratur, Lund
- Yang, J.-T. (2004) Job-related knowledge sharing: comparative case studies *Journal of Knowledge Management* Vol. 8, No. 3
<http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=883865>

Bilagor

Sammanfattning av analyserade artiklar

Knowledge Sharing and Strategic Capital – The importance and identification of opinion leaders.

(Smith, 2005)

Peter A. C. Smith är chef för The Leadership Alliance Inc., ett managementkonsultföretag som han startade 1988. Han jobbar fortfarande som konsult med att hjälpa klienter med saker inom organisationslärande, kunskapsledning, ledarskap och motivation.

I artikeln föreslår han övertygande att organisationers kunskapsdelnings strategier och storleken av dess strategiska kapital är beroende av dess duglighet i att visualisera relationsnätverk (relationship-networks) bland sina anställda och sätt att identifiera och utnyttja mönster av positiva och negativa influenser.

Han menar att det är opinionsledare som styr vilka idéer och kunskap som accepteras och sprids i organisationen. I organisationer finns alltid sociala nätverk, i dessa nätverk är opinionsledarna som inofficiella spindlarna i nätet. Många personer känner eller känner till dem och litar på deras omdöme. Enligt Smith är nyckeln till att styra kunskapsdelning att lokalisera dessa opinionsledare och använda dem för att öka positiv kunskapsdelning (för all kunskapsdelning är inte positiv) genom att påverka dem specifikt i viss riktning.

Smith ger förslag om ett sätt att närma sig problematiken som han kallar för *Network visualisation and analysis (NVA)* som innehåller verktyg för hur organisationen ska kunna visualisera nätverken. Det finns mjukvara för den typen av analys och han föreslår att e-mejla ut ett frågeformulär till alla anställda om bland annat vem de i sitt dagliga arbete frågar om råd och know-how. Vidare bör de använda *Social Network Analysis (SNA)* för att tydliggöra implikationerna av resultaten, hur kunskap flödar över nätverken.

Braintrust International 2003 Conference, San Francisco, CA

(Chatzkel, 2003)

Jay Chatzkel som driver Progressive Practices refererar och sammanfattar seminarierna på konferensen som var enligt honom ett praktiker orienterat evenemang för att dela erfarenheter av de olika dimensionerna av kunskapsledning (knowledge management)

Han refererar sammanlagt fem sessioner.

Session ett hölls av John Seely Brown som är ”chief scientist” på Xerox Corporation, om att upprätthålla kunskapsekologier i den digitala tiden av hastig och kontinuerlig förändring. Han förutspår hyperexponentiell förändring inom kunskapsledningsfältet de närmsta åren. Han anser att ett viktigt sätt för organisationer att möta detta är genom att ta in intryck av och lära av periferin, istället för från normen, och vara redo att hela tiden byta perception. Han menar att kunskapsdelningen i organisationen behöver övervakas för att fånga upp gnistor av innovation, så att de kan nära (nurture) dem.

Session två hölls av Andre Hemre, chef för och CKO (chief knowledge officer) för Ericsson Canada, och **Richard McDermott** som är chef för McDermott Consulting som jobbat med Hemre.

De talade om att implementera process och ”community of practice” orienterade kunskapslednings lösningar. De har försökt integrera kunskapsdelning i organisationen för att det ska kännas som ett naturligt steg. Detta steg ska nära samhällsbyggande/nätverksbyggande (community building). De strävar också efter att nära en kunskapsbaserad resursplanering som har som målsättning att få personer på projekt viktig information och säkerställer att kunskap längre ner i kedjan kommer högre upp i kedjan.

De menar dock att detta inte nödvändigt vis fungerar i en annan organisation, utan varje insats är beroende av organisations kultur och andra förutsättningar.

Tredje sessionen hölls av Kathy Hagen, chef för Intellectual Capital Solutions på Detroit & Touch. Hon talade om sin modell för att proaktivt utvinna värde ur kunskapsledningsstrategier i en fusionssituation.

Hon menar att det viktigaste är första dagen som de två organisationerna blir till en. Organisationen måste nå ”business as usual” så snart som möjligt. Det framgångsrikt kunna göra detta krävs det att organisationerna förstår vad som förhöjer kunskapsförflyttning i den specifika uppsättningen kulturer som är involverade i fusionen eller uppköpet. Hennes strategi är del av den övergripande ”business continuity process”:en.

Hon säger att ”the bottom line” är att tid och hast är viktigt i en fusion men det är strategi också.

Fjärde sessionen styrdes av Rory Chase från företaget som utför Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) studien vart år. Hon hade bjudit in tre vinnare av detta pris.

1) Melissie Rumizen från Buckman Laboratories menade att den största anledningen till att Buckman hade blivit så framgångsrik med sin kunskapsledning var att folk i organisationens samhälle (community) var så öppna för att dela med sig. Hon menade att många gör misstaget att endast kultivera toppledningen när det egentligen är väsentligt att involvera alla nivåer av ledarskap.

Rumizen testade om kunskapsinitiativen var framgångsrika genom att undersöka om folk tyckte att det gjorde deras jobb lättare. Det är viktigt att med kunskapsledning försöka hantera organisationssmärta på sätt som ökar företagsvärdet. Hon menar att det inte finns ett rätt sätt, bara konstant experimenterande. Det gäller att vara uppmärksam på sidoeffekter och utnyttja dem och att sikta på att bli ett processorienterat företag.

2) Dan Barrow från BP talade om BPs mål att bli ett globalt kunskapsbaserat adaptivt företag. Han påpekar vikten av att mäta företagets intellektuella och humankapital för att se att kunskapsinmatning är del av att mäta alla aktiviteter, försäkra värde, implementering, och att skapa trovärdighet för kunskaps lösningar genom framgångshistorier. Han menar att kunskapsledning är företagsledningens uppgift och eftersom det har större genomslagskraft då. Så kunskapsledningsarbetet måste synkas med företagsledningens inställning och arbete.

3) Dan Hothouse från Xerox sa att han ser hur kunskap har gjort företaget mer fritt att agera (enabled). Han berättade att kunskapsfanatikerna har blivit Xerox nya hög-produktiva medarbetare (high performers).

Deras arbete med kunskapsledning har fokuserat på att undersöka vad som får kunskap att flöda och var kunskap stoppas i flaskhalsar och att sedan försöka lösa detta. Han menar att de har identifierat fyra kunskaps platser: 1) personlig, 2) fysisk, 3) organisatorisk och 4) informatorisk. Dessa platser jobbar de med att nära och forma.

De har skapat ett globalt kunskapsdelningssystem med olika sätt att gradera hur kunskap ska eller kan delas. Viss kunskap ska delas via ett delat lager (repository) medan med annan kunskap är det bättre om den delas på förtroendebasis.

Femte och sista sessionen hölls av Lee-Anne Little som är chef för kunskaps- och lärandeteamet på Sun Life Financial Canada, och **Debra Wallace** som är konsult för Clarica Insurance och Sun Life Financial Canada. De har precis fusionerat de två företagen och berättar om den erfarenheten. För att klara av fusionen så smärtfritt som möjligt ville de 1) skapa ett omfattande kunskaps och lärandesystem. 2) bygga en grund av de två organisationerna. 3) erbjuda en språngbräda för att aktivera snabb integration. och 4) sätta en kurs på att nå visioner. De försöker skicka budskapet, att de ser kunskap som en tillgång, genom organisationerna. För att de ska kunna jobba tillsammans har de först skapat ett gemensamt vokabulär för att inte tala förbi varandra. Men, säger de, kultur faktorn är viktigare än alla andra. De två företagens kulturer behövde allieras och sammanfogas genom att utforska gemensamma visioner och mål.

Målet med deras arbete är inte kunskapsledning utan snarare att utveckla förmåga, stöttat av kunskap och lärande i organisationsväven. Kunskaps och lärande strategigruppen vet att den endast ska guida och hjälpa. Den kan inte diktera hur företagsavdelningar ska göra därför måste de hela tiden bevisa sitt värde för företaget och dess ledare och chefer.

De har inställningen att de måste nå hela organisationens bredd, vara top-down och bottom-upp samtidigt.

Jay Chatzkel sammanfattar med lite egna tankar om det som sagts. Han ser det som viktigt att ta in nya idéer och inspiration från periferin och att vara beredd på stora förändringar, samtidigt påpekar han att kunskapsledningsområdet har mognat. Kunskapsledning är ganska inarbetat i företagen och det finns olika verktyg och teorier att använda sig av vilket det inte fanns i så stor utsträckning för några år sedan.