

<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>3</b>
1.1 KUNSKAP OCH KUNSKAPSSPRIDNING .....	3
1.1.1 Kunskapsspridning i ett företag.....	4
1.1.2 Vad är kunskap? .....	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.3 SYFTE .....	7
1.4 UPPSATSENS DISPOSITION .....	7
1.5 STUDIENS RELEVANS .....	8
<b>2 METOD.....</b>	<b>9</b>
2.1 VARFÖR PALM & PARTNER?.....	9
2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD.....	10
2.2.1 Abduktiv ansats .....	10
2.2.2 Teoretiskt ramverk .....	11
2.2.3 Källkritik .....	11
2.3 DEN EMPIRISKA STUDIEN .....	11
2.3.1 Urval och undersökningsgrupp.....	12
2.3.2 Genomförandet av den empiriska studien .....	12
2.3.3 Bearbetning av den empiriska studien.....	12
2.3.4 Kritisk granskning .....	13
<b>3 TEORI.....</b>	<b>14</b>
3.1 KUNSKAPSSPRIDNING .....	14
3.1.1 Kunskapsspiralen.....	14
3.1.2 Situationer för kunskapsöverföring .....	15
3.1.3 Strategier för kunskapsspridning .....	17
3.1.4 Kunskapsspridning mellan två eller fler aktörer.....	17
3.1.5 Kunskapsmarknaden.....	19
3.1.6 Atmosfär i organisationen .....	21
3.2 KUNSKAPSLEDNING .....	22
3.2.1 Knowledge management .....	22
3.2.2 Ledningens roll.....	23
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>25</b>
4.1 FALLFÖRETAGET .....	25
4.1.1 Företagets bakgrund .....	25
4.1.2 Affärsområden.....	26
4.1.3 Kärnkompetens.....	26
4.2 FÖRETAGETS ORGANISATION .....	28
4.2.1 Organisationsstruktur .....	28
4.2.2 Medarbetare.....	29
4.3 KUNSKAPSFÖRETAGET .....	30
4.3.1 Palm & Partners arbetsmetod och kultur .....	30
4.3.2 Rekrytering och introduktion.....	32
4.3.3 Behålla personal .....	33
4.3.4 Forum för kunskapsspridning.....	34
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>36</b>
5.1 KUNSKAP I FALLFÖRETAGET.....	36
5.1.1 Är Palm & Partners ett kunskapsföretag .....	36
5.1.2 Kunskap som resurs.....	36
5.1.3 Den värdefulla kunskapen i Palm & Partners.....	37
5.2 KUNSKAPSSPRIDNINGEN PÅ PALM & PARTNERS.....	38
5.2.1 Kunskapsspiralen.....	38

5.2.2 Strategi för kunskapsspridning .....	40
5.2.3 Kunskapsspridning mellan flera aktörer .....	41
5.2.4 Kunskapsmarknaden.....	42
<b>5.3 LEDNING FÖR KUNSKAPSSPRIDNING .....</b>	<b>44</b>
5.3.1 Att styra kunskapsarbetare .....	44
5.3.2 Vd:s roll.....	44
<b>5.4 STRUKTURELLA OCH KULTURELLA FÖRUTSÄTTNINGAR .....</b>	<b>45</b>
5.4.1 Behov av formaliserade processer.....	45
<b>5.5 KOMPETENS OCH MOTIVATION .....</b>	<b>46</b>
<b>5.6 NYCKELFAKTORER FÖR KUNSKAPSSPRIDNING.....</b>	<b>48</b>
5.6.1 Ledningens roll.....	48
5.6.2 Kulturens roll.....	49
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>52</b>
6.1 BALANS MELLAN FRIHET OCH STRUKTUR.....	52
6.1.1 Viktiga faktorer för framgångsrik kunskapsspridning.....	52
6.1.2 Formaliserad kunskapsspridning .....	53
<b>KÄLLOR .....</b>	<b>55</b>

# 1 INLEDNING

---

*I inledningskapitlet ges en introduktion till fallföretaget Palm & Partners och uppsatsens ämnesområde. Därefter följer en beskrivning av problemområdet samt att uppsatsens syfte formuleras.*

---

## 1.1 KUNSKAP OCH KUNSKAPSSPRIDNING

Sedan början på nittioalet, då Jay Barney (1991) publicerade sina tankar om det resursbaserade synsättet för strategibildning, har skapande av företagsstrategier influerats av det synsättet. Ett synsätt som bygger på att det är de interna resurserna i företaget som skapar de varaktiga konkurrensfördelarna visavi andra företag inom samma bransch. Vi tror att mycket av det som idag sägs och debatteras beträffande kunskap som källa till lönsamhet bland företag har sin grund i vad Barney skrev. Det han skrev kan också förklara varför det idag är en trend bland företag att man skall outsource. Genom att satsa på det man har den största kunskapen på inom ett företag så har man också lagt grunden för en varaktig konkurrensfördel. De andra delarna som eventuellt finns outsourcear man.

Det är inte så att författarna till denna uppsats dagligen rör sig ute bland företag. De tankar och idéer som finns i näringslivet finns med stor sannolikhet också på ett lärosäte som Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet där vi både fysiskt och mentalt befinner oss varje dag. Därmed blir vi också påverkade av de idéer om kunskapens betydelse för lönsamhet som finns idag. Barneys idéer om resursen kunskaps betydelse får tjäna som en ”modell” i en förklaring till varför vi valt att skriva om kunskapsspridning som huvudtema. Vi tycker det är ett intressant tema, i synnerhet när man försöker applicera det på ett företag.

När det gäller branscher i allmänhet så menar Rober M. Grant (1998) att det är efterfrågetillväxt samt produktion och spridning av kunskap som är avgörande faktorer för hur utvecklingen av dessa sker. Ny kunskap skapar något nytt och spridningen utvecklar sedan branschen. Han menar att spridningen av kunskap till kunderna också påverkar utvecklingen såtillvida att efterfrågan på det branschen producerar förändras. Vi vill med detta visa att trots de idéer som Barney publicerade för tio år sedan så är behovet av kunskap som fenomen inte något nytt. Det har alltid varit värdefullt med kunskap även om den inte alltid tillmätts samma betydelse. Nya branscher har alltid dykt upp, utvecklats och sedan försvunnit. På stenåldern så var det livsavgörande att ha kunskap om hur man gör upp eld och fäller ett byte. En kunskap som för de flesta av oss har ersatts med annan kunskap, till exempel hur man får ny kunskap via www.

Jämförelsen med kunskap på stenåldern är kanske inte den bästa för att lyfta fram Barneys idéer utan vi vill bara med det dramatiska exemplet påvisa att betydelsen av kunskap och dess spridning alltid har varit viktig. Om fler i gruppen kunde fälla ett byte på det mest effektiva sättet så var det större chans för gruppen att överleva. Om till exempel fler konsulter i ett konsultföretag vet hur man får högst ekonomiskt utbyte för sina tjänster desto lönsammare blir företaget. Problemet eller möjligheten, hur man nu skall se det, är att idag så sprids kunskap så oerhört mycket snabbare än på stenåldern. Vi har andra möjligheter att sprida

kunskap via olika sätt att kommunicera idag än vad som fanns då. Den möjligheten gör att betydelsen av kunskap och därmed Barneys idéer blir viktiga för företag.

### *1.1.1 Kunskapsspridning i ett företag*

Ett litet konsultföretag kan vara litet av många anledningar. Det kan bero på att det är mer eller mindre nystartat. Det kan också bero på att grundaren har valt att behålla det litet av olika skäl som till exempel att man har kontroll över allt som sker i företaget. En mer negativ syn på varför ett dylikt företag är litet är att det inte har haft kraft att växa. Det är inte ett självändamål för ett företag att växa men trots det så är det en naturlig process som de flesta företag inte kämpar emot utan snarare ser en utmaning i som man antar.

Problemet för ett konsultföretag som vill växa är att man lever bokstavligt talat på konsulterna som är verksamma i det. Konsulten är den största för att inte säga enda inkomstkällan men samtidigt den största kostnadsposten. Det förhållandet är en utmaning för ett konsultföretag med ambitionen att växa. För den oinvidige kan det tyckas som ett lätt problem att lösa och personen ifråga kanske skulle uttrycka sig som, ”det är väl bara att anställa en kunnig person och sedan kalla den konsult”. Den mer invigde kan inte påstå att det är en felaktig lösning men, det är förvisso så enkelt men bakom det enkla påståendet rymmer det betydligt mer komplicerade problem som man måste ta hänsyn till.

Ett av de problemen är att hitta en kunnig person. I det sammanhanget som denna uppsats beskriver, avses inte själva letandet utan istället så är det ordet kunnig som är källan till problemet. Vilken ”kunnighet” skall vi hitta hos den person som skall bli konsult?

Det är inte sannolikt att ett företag i den situation vi skrivit om ovan kommer att hitta exakt den kunnighet man efterfrågar. Det finns två skäl till det. Det första är att man inte klarar av att formulera exakt den ”kunnighet” man efterfrågar. Det här gällde ett mindre konsultföretag med tio till trettio anställda och inte ett stort med flera hundra. För ett mindre så är man beroende av att få in exakt den kunskap som man vill ha. Den kunskapen är av ekonomiska skäl mer ”utvecklad” i den meningen att den ligger närmre den kunnighet som krävs för att personen ifråga skall kunna skapa vinster till företaget. Ett större företag har mer resurser att fylla den nyanställda med den kunskap som saknas innan den når upp till den vinstgivande nivån. Det andra skälet är att den ”exakta” personen knappast finns. Även om man tror sig ha hittat personen ifråga så finns det alltid sådan kunskap inom det anställande företaget som den nya personen inte kan ha någon vetskap om. Företaget måste vara inriktad på att kunskap måste spridas till den nyanställda. Det är också så att den anställda personen har kunskap som dess nye arbetsgivare vill ha ”spridit” till sig för att göra företaget bättre. Det finns också kunskap hos parterna som det inte ens är säkert att de själv känner till. Man kan alltså saker som man inte är medveten om och/eller i vart fall har mycket svårt att formulera.

### *1.1.2 Vad är kunskap?*

Som en del av inledningen kommer vi under följande avsnitt in på begreppet kunskap. Kunskap ligger till grund för begrepp som vi diskuterar i vår uppsats, t ex knowledge management, kunskapsspridning, därför har vi valt att redogöra för det redan i inledningsskedet. Eftersom kunskap är ett svårdefinierat och komplext begrepp är tanken inte att framställa någon allmängiltig definition utan vi har för avsikt att skapa ett ramverk för vad som kan räknas som kunskap. Vi vill betona att vi med kunskap menar organisatorisk kunskap snarare än information i form av databaser. Vi har även valt att avgränsa oss från historiska

forskare för att fokusera kring nutida sådana. Utmaningen att förstå kunskap och dess natur började redan med Platon och hans student Aristoteles, men vi väljer att utgå ifrån moderna teoretiker som definierar begreppet utifrån en företagsekonomisk synvinkel. Exempelvis Polanyi, Davenport och Prusak, Nonaka och Takeuchi är alla kända forskare som behandlar knowledge management. Valda författares namn har vi erhållit dels från professorer samt forskare från Ekonomihögskolan i Lund, Socialhögskolan i Umeå samt Handelshögskolan i Köpenhamn men även från litteratur inom området, varför vi anser dem vara relevanta.

Kunskap är en mix av erfarenheter, värderingar, kontextuell information och specialistkompetens som skapar ett ramverk för att utvärdera nya erfarenheter och information. I organisationer så blir kunskapen ofta inbäddad i organisatoriska rutiner, processer, vanor och normer. Nonaka hävdar att information i någon form är nödvändig för att kunskap ska kunna uppstå. Informationen i sig är dock inte tillräcklig utan måste på något vis tolkas eller bearbetas hos den enskilde individen för att processen ska kunna resultera i kunskap. (Eneroth 1997) Detta för oss in på Albino et al (1999) definition av kunskapsbegreppet. Definitionen poängterar att kunskap har tre karaktäristika: strukturell, processinriktad och funktionell som har ett starkt samband.

Medan information, definierat som en mängd strukturell data, är oberoende av sin ägare (individ eller organisation) så ses kunskap som information associerat med en mening av en individs eller organisations tolkningsprocess. (Albino et al 1999) Tolkningsprocessen avser ny som existerande information från vilken man utvecklar ny kunskap. Det är därför av betydelse att vid hanteringen av kunskap åtskilja enkel information från information associerad med en mening. Slutligen från ett funktionellt perspektiv så definierar all kunskap som ägs av en individ eller organisation dennes färdigheter och kärnkompetens som gör det möjligt att utföra vissa uppdrag. Följaktligen kan man alltid vid analys av kunskap som ska spridas/överföras identifiera en kunskapsrelaterad uppgift eller uppdrag.

Dessa beaktanden av kunskapsmomentet betonar att överföringsprocessen omfattar två dimensioner. Den kan konceptualiseras i form av en kombination av två komponenter: ”infosystemet” och ”tolkningsystemet”. Från det operationella perspektivet är kunskapsspridningen en kommunikationsprocess med informationsbearbetande aktiviteter. Valet av medium avgör effektiviteten. Med avseende på konceptualisering är kunskapsspridningen sammanlänkad med konceptet av lärande organisationer. Informationen som överförs är ej kunskap förrän den genomgått tolkningsprocessen. Detta är beroende av den kunskap mottagaren redan innehar och desto större relativa expertis inom samma kunskapsområde desto effektivare blir överföringen.

Molander (2000) tar i sin bok ”Kunskap i handling” upp fenomenet tyst kunskap. Han utgår ifrån Polanyis (1958) förklaring av tyst kunskap. Molander (2000) använder några exempel från yrkeslivet som grund. Han beskriver hantverkarens kunskap och menar att den bottnar i traditioner och säger att kunskap inom sådana traditioner förmedlas och skapas främst genom föredöme (till exempel från mästare till lärling), övning och personlig erfarenhet. Genom att använda andra ord för tyst kunskap så avdramatiserar han och ökar förståelsen för begreppet. Han menar att man lika gärna eller bättre kan tala om ord som förståelse, färdighet, säkerhet, omdöme, uppmärksamhet, erfarenhet, personligt engagemang, mm. Han använder även begreppet bondförnuft som en förklaring till att man inom ett yrke får rätt sak gjord vid rätt tillfälle. Molander (2000) nämner även självförtroende som en del av yrkeskunnande. Han säger att brist på självförtroende är ett hinder för att tillägna sig kunskap och ett hinder för att låta den kunskap man har komma till uttryck, dvs. man kan mer än man vet. När det gäller

personlig kunskap så menar Rolf (1995) att det är individens känslor och intressen som skall läggas till och knyts ihop med individens upplevelser. Den kunskapen gör att man kan fälla omdömen vars anspråk på giltighet går utöver det som individen upplever, säger Rolf (1995). Precis som Molander gör så använder sig Rolf av Polanyi som inspiratör. Enligt Rolf (1995) så skiljer Polanyi på fyra olika aspekter av tyst kunskap sin bok "The Tacit Dimension" (1966). Vi tar här upp den funktionella aspekten. Enligt den så är tyst kunskap ett slags redskap, något man använder för att åstadkomma något annat. Kunskap omfattar färdigheter och attityder och tyst kunskap används likt ett redskap för att vi skall kunna handla eller kunna inhämta annan kunskap, säger Rolf (1995). Det goda handlandet bygger till stor del på kunskap om traditioner, normer och värderingar, och personlig kunskap måste enligt Polanyi överföras med hjälp av exempel eftersom språket inte täcker all kunskap, Rolf (1995).

Som en avslutning på detta avsnitt så vill vi redogöra för den syn på vad kunskap är som Davenport och Prusak (2000) använder sig av. Kunskap är inte data och inte information men det är däremot relaterat till båda och de är inte utbytbara mot varandra. De menar att data är objektiva fakta om något och inget annat. Data lagras ofta i något slags datasystem. Data är en del av en händelse. Datauppgiften visar att en händelse ägt rum men inget om varför. När man sedan ger datauppgifterna ett syfte, ett värde, så överför man data till information. Information är ett meddelande med en sändare och mottagare. Information har som syfte att påverka hur mottagaren uppfattar någonting. Det skall påverka vår bedömning och beteende. Det är mottagaren som avgör om den data man får är information eller inte, om man verkligen blir informerad eller inte. "Think of information as data that makes a difference" (Davenport & Prusak, 2000 s 3). Det sista steget i kedjan är att informationen skall bli kunskap. Kunskap bildas ur information genom mänsklig aktivitet, precis som information växer fram ur data. Om information skall bli kunskap så krävs mänsklig aktivitet i form av interaktion mellan människor. Data och information kan man hitta i datafiler, meddelande mm. Kunskap finns hos individer, grupper av individer och ibland i organisatoriska rutiner. Det kan delges andra genom böcker, dokument eller genom personlig kontakt mellan människor. Davenport och Prusak menar att kunskap inte är objektivt och neutralt. Människors värderingar har ett stort inflytande på kunskap. Värderingar integreras med kunskap på så sätt att de styr vad vi ser och uppfattar i en situation. Olika människor kan alltså se olika saker. Davenport och Prusak (2000) menar att värderingar har en stor inverkan på den kunskap som finns i en organisation. Människor med olika värderingar ser olika lösningar på samma problem.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Ett konsultföretag lever på att sälja sin kunskap. Det är den "förpackade" kunskapen som är själva produkten och gör företaget framgångsrikt eller i värsta fall till ett konsultföretag som kommer att försvinna från marknaden. Det resursbaserade synsättet (Barney, 1991) för strategiformulering och strategianalys ger vid handen att det är kunskapen som blir den viktigaste resursen i ett konsultföretag. Om den resursen inte får den strategiska uppmärksamheten av företagsledningen så kommer förmodligen företaget att hamna i ett tillstånd som gör att det förr eller senare försvinner från marknaden. Vad vi hittills beskrivit är själva utgångspunkten för vår problematiseringen i föreliggande uppsats. Vi anser att det måste vara av yttersta vikt att ett konsultföretag är medvetna om vad kunskap innebär i just deras fall och hur de hanterar den resursen.

Man skulle kunna göra många olika typer av undersökningar med ovanstående som grund. Den valmöjligheten kan i sig bli ett problem för den som vill studera kunskap som tema i en

uppsats. Svårigheten blir att hitta en lämplig avgränsning för uppsatsens problem. Att formulera ett problem innebär att man samtidigt formulerat en ram för vilka svar man kommer att få enligt uttrycket ”som man frågar får man svar” (Lundahl & Skärvad, 1992).

Vi har valt att koncentrera vår problem och formulering av syfte kring intern kunskapsspridning i ett mindre konsultföretag. Grunden för det valet är vad vi beskrivit i det inledande stycket i detta avsnitt. För att uppfylla syftet med uppsatsen har vi lagt upp en problematisering i form av tre delproblem.

#### *Vad är kunskap?*

För att kunna analysera ett företags kunskapsspridning måste vi först definiera vad kunskap är. Vi har valt att redan i inledningskapitlet redogöra för olika definitioner av kunskap, i synnerhet företagsrelevant, eftersom det utgör grunden för uppsatsen och fortsatta diskussioner. Syftet med detta var att ge en utgångspunkt för uppsatsens valda ämne och förklara vad som egentligen är kunskap. Tanken är inte att framföra någon allmänlig definition på begreppet ”kunskap” utan mer att skapa ett ramverk för vad som kan inbegripas i begreppet.

#### *Hur kan man sprida kunskap?*

Konsultverksamhet ställer krav på hög inlärningsförmåga och därmed så utgör personalens kunskaper en kritisk resurs. Det är avgörande att kunna sprida och dela kunskap inom företaget för att uppnå lönsamhet, vilket leder oss in på vårt andra delproblem som behandlar kunskapsspridning. I teoriavsnittet försöker vi lägga fram olika forskare och teoretikers syn på hur kunskap kan spridas och svårigheterna med detta. Vi har valt att avgränsa oss till de namn på forskare som ständigt återkommit vid vår sökning och som vi därmed antar är de mest kända inom området. Detta kommer ligga till grund för vår analys av Palm & Partners interna kunskapsspridning.

#### *Vilka är nyckelfaktorerna för kunskapsspridning?*

Beroende på hur analysen av Palm & Partners interna kunskapsspridning utvecklar sig kan man formulera nästa fråga- vilka är nyckelfaktorerna för kunskapsspridning? Detta leder oss fram till vårt valda syfte för uppsatsen.

### 1.3 SYFTE

Syftet med föreliggande uppsats är att analysera ett kunskapsföretags interna kunskapsspridning. Ur denna analys vill vi sedan identifiera nyckelfaktorer som är kritiska för den interna kunskapsspridningen på företaget.

### 1.4 UPPSATSENS DISPOSITION

Vi inleder med teori kring kunskapsspridningens olika former därefter följer avsnitt om knowledge management, ledarskap för kunskapsspridning, motivation och tillit. Vikten av företagskulturens inverkan är grundläggande för all teori. I empirin redogör vi för det material vi samlat in under intervjuer angående företags praktiska arbete med kunskapsspridning.

Analysen väver samman teori med empiri och presenterar en bild av fallföretagets nuvarande system för kunskapsspridning. Ur detta ämnar vi sedan identifiera de nyckelfaktorer som framgår vara viktigast för företaget med avseende på kunskapsspridning. Ur arbetet hoppas vi slutligen kunna dra generella slutsatser kring möjliga framgångsfaktorer beträffande kunskapsspridning för kunskapsintensiva mindre företag, dessa presenteras under sista kapitlet - slutsatser.

## 1.5 STUDIENS RELEVANS

Det resursbaserade synsättet har sedan det lanserades fått en ökad betydelse. Vi kan inte avgöra om det är det synsättet som var direkt utlösande för managementidéer som outsourcing, knowledge management eller den trend som finns idag mot att organisera företag som en lärande organisation eller om det bara var så att Barney gav oss ett redskap för att studera det. Kunskap och dess spridning är ett aktuellt och viktigt ämne att studera i sken av de managementidéer vi beskrivit.

Att vi valt ett kunskapsföretag som kan komma att bli i behov av att utveckla en formaliserad process för omvandling av kunskap till strukturellt kapital, främst eftersom de har en uttalad ambition att växa, ger oss den intressanta aspekten att de anställda är väl medvetna om kunskapsspridningens natur. Avgörande för studiens unicitet har även varit företagets ringa storlek och det faktum att samtliga anställda känner varandra.



## 2 METOD

---

*I metodkapitlet belyses bakgrunden till val av ämne och företag. Därefter beskrivs tillvägagångssätt för insamling av data, teoretiskt ramverk och empiri som ligger till grund för fallstudien. Slutligen definieras problematiken med det teoretiska ramverket och kritik mot empiriska data framförs.*

---

### 2.1 VARFÖR PALM & PARTNER?

Palm & Partners är ett mindre konsultföretag med 12 personer anställda våren 2001. Företaget är verksamma inom en sektor som brukar kallas human resource. Man menar med det att företaget jobbar med frågor som personalavdelningen på ett företag oftast ansvarar för. Vi tror att det är frågor som är och blir viktigare i takt med att betydelsen av personlig kunskap hos de anställda i ett företag ökar. Vi tycker det är intressant att i det perspektivet välja ett konsultföretag, som lever på att sälja kunskap inom human resource management, för att studera vårt formulerade problem. Konsulttjänster inom human resource borde vara ett verksamhetsområde som är expansivt med ledning av ovan men även därför att det är vanligt att olika företag mer och mer väljer att satsa på sin kärnverksamhet och då kan de t.ex. köpa in den typ av tjänster som Palm & Partners och liknande företag erbjuder.

Vår kontaktperson på Palm & Partners har berättat för oss att man har som ambition att växa. Ett uttalat mål är att man vill ha dubbelt så många anställda inom ett antal år. De som skall anställas kommer att vara beroende av att få del av den kunskap som finns inom företaget. Det är även viktigt för företaget att det sprids kunskap på andra hållet, d.v.s. att de nyanställda ger ifrån sig sina erfarenheter. Hur är det i ett konsultföretag med den storleken som råder i fallföretaget? Finns det uttalade och tydliga strategier för kunskapsspridning och i så fall hur ser de ut. Även om vi under arbetets gång valt att avgränsa oss ifrån tillväxtproblematiken så är det relevant att studera hur kunskap sprids inom ett företag med tanke på att anställda slutar och börjar utan att företaget behöver växa.

Vår kontaktperson berättade också för oss i tidigt skede av uppsatsen att man upplever det som ett problem att hitta rätt folk att anställa. Kontaktpersonen beskrev att Palm & Partners är p.g.a. sin storlek tvingade till att hitta personer att anställa som har så mycket kunskap att de i praktiken kan börja arbeta som konsulter omedelbart eller endast efter en kort introduktion. Man är därför antagligen beroende av delvis andra sätt att sprida kunskap på än stora etablerade konsultbolag som t.ex. Accenture och McKinsey som ofta anställer nytexaminerade från universitet. Kunskapsspridning i sådana företag som Accenture och McKinsey finns beskrivet i litteratur som är allmänt tillgänglig. Vi avser inte att belysa några skillnader utan vi ser detta endast som ett intressant motiv till att studera ett mindre konsultföretag. Palm & Partners som oftast inte anställer nytexaminerade kan med rätt strategi för kunskapsspridning få del av den kunskap som de nyanställda har. Det är en typ av kunskap som en nytexaminerad oftast inte har som vi tror är viktig för utvecklingen av företaget Palm & Partners. Det kan t.ex. vara kunskap om helt nya kunder eller arbetsmetoder.

Till sist så vill vi nämna att vi tror Palm & Partners är ett bra val eftersom de teoretiska och praktiska kunskaper som de anställda på Palm & Partners har ökar validiteten på de intervjuer vi skall genomföra. Man kan därför anta att sannolikheten för att våra frågeställningar skall feltolkas är försumbar. Det kan också berika och utveckla våra halvstandardiserade intervjuer på ett sätt som inte varit fallet om framförallt de teoretiska kunskaperna saknats.

## 2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD

Med vår studie har vi för avsikt att dels analysera fallföretagets nuvarande system för kunskapsspridning samt identifiera vilka faktorer som kan vara kritiska för denna kunskapsspridning. För att uppnå syftet har vi undersökt de uppfattningar sex av sammanlagt tolv anställda med olika befattningar på företaget har beträffande kunskap och kunskapsspridning samt de förhållanden som de menar har en inverkan på detta. Ämnesområdet berör faktorer såsom inläring, kultur, kunskap, ledarstil. För att framställa goda analyser och slutsatser avseende ovan nämnda fenomen krävs en djupare efterforskning och därför har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. Den kvalitativa ansatsen är lämplig när studien syftar till att försöka förstå människors handlingsmönster och upplevelser eftersom man tenderar att mer gå på djupet än på bredden samtidigt som metoden används för att ge en helhetsbild över sammanhanget. (Patel & Davidsson, 1994)

### 2.2.1 *Abduktiv ansats*

Relationen mellan teori och empiri definieras genom valet av forskningsansats. Vi har i vår uppsats arbetat efter den abduktiva metoden. Abduktion kan ses som en kombination av induktiv och deduktiv metod. Arbetssättet karaktäriseras av att empirin successivt utvecklas och teorin justeras under arbetets gång. Därefter jämför man fallet med lämplig teori för att utläsa likheter och skillnader. (Patel & Davidsson, 1994)

Vi har gått in i studien relativt förutsättningslöst utan någon tydlig analysmodell som bas. Under arbetets gång har vi ständigt pendlat mellan nya kunskaper inom teori och empiri där båda har utvecklats vid ett antal tillfällen. Två av författarna till denna uppsats har haft kontakt med Palm & Partners i ett tidigare skede och i ett annat syfte. De diskussioner som då fördes med fallföretaget gjorde att tankar om olika problem avseende kunskapsspridning skapades. Vi diskuterade olika sådana problem med vår kontaktperson på fallföretaget i samband med den initiala problemformuleringen i denna uppsats. Det problemet som vi då valde kan sammanfattas med att vi valde att studera kunskapsspridning i ett mindre konsultföretag under tillväxt. Under arbetets gång har vi tyvärr stött på problem med att finna svar på den frågan och därför har vi valt att omformulera problemet. Vi har valt att koncentrera problemet runt kunskapsspridning i ett mindre konsultföretag. Anledningen är att vårt fallföretag inte har haft en sådan tillväxt som gör att det kan ligga till grund för en problemformulering. Förvisso har Palm & Partners en uttalad ambition att växa men vi har funnit under arbetets gång att den inte är tillräcklig för vårt ursprungliga problem.

Vi har haft samhällsvetenskapliga rapporter som underlag då vi formulerade intervjumallen. Intervjusvaren ledde till ytterligare litteratursökning för att täcka de områden som uppkommit under intervjusamtalen. Intervjuerna utvecklades till samtal där vi undvek att ställa ledande frågor, även intervjufrågorna utökades under arbetets gång för att täcka områden som uppkom under de tidigare intervjuerna.

### 2.2.2 Teoretiskt ramverk

Vi har valt att utföra en kvalitativ fallstudie av Palm & Partners. Det material som vårt arbete kommer baseras på har sin grund i halvstandardiserade intervjuer. Vi kommer att genomföra intervjuer med sammanlagt sex av tolv anställda som besitter relevanta kunskaper för uppsatsens valda ämne. Efter samråd med vår kontaktperson, som även är en av fyra delägare samt affärsområdesansvarig, kom vi fram till att intervjuer med de övriga anställda inte skulle tillföra något ytterligare. Intervjuerna kommer i största möjliga mån utföras på de anställdas arbetsplats, huvudkontoret i Malmö. Vi har även goda möjligheter att ta kontakt med vald kontaktperson för ytterligare kompletteringar via email eller telefon vilket underlättar arbetet. För grundläggande information om företagets verksamhetsområden och historik kommer vi använda oss av deras hemsida och tryckt informationsmaterial om Palm & Partners. Våra källor är av skiftande karaktär: böcker, artiklar, rapporter, avhandlingar. En mindre del kommer från hemsidor på Internet.

Utifrån tidigare våra tidigare erfarenheter har vi studerat artiklarna som ingår i Starkey och de referenser som presenteras i samband med varje kapitel. Dessa har kunnat ge oss relevanta modeller för analys av empirisk data ex Nonakas spiral för beskrivning av kunskapsspridning. Andra artiklar av Hansen et al och Albino et al som behandlar kunskapsspridningen, strategier för denna samt viktiga påverkande faktorer kommer även att ligga till grund för vidare analyser.

Vi har valt att fördjupa oss inom och avgränsa undersökningsområdet till följande : tillit, företagskultur, ledningsstil, organisationsstruktur, därför kommer lämplig litteratur som behandlar dessa ämnesområden att studeras t ex Alvesson och Davenport angående knowledge management och ledningsstil. Vi söker även i databaser efter lämpliga artiklar samt i tidskrifter som kan innehålla relevant information såsom Harvard Business Review, Strategic Management Journal, Journal of Management, McKinsey Quarterly mm.

### 2.2.3 Källkritik

De utvalda teoribildningarna härstammar främst från artiklar som vi ansåg vara relevanta inom området. Kunskapsspridning är snarare ett färskt ämne som inte ger några resultat vid t ex en litteratursökning. Man får utvidga sökningen till att omfatta närliggande begrepp såsom knowledge management, intellektuellt kapital, humankapital, kunskap. Inom knowledge management finns en uppsjö av relativt nytt material presenterat vilket kan försvåra valet av fördjupning samt avgränsning. Dock tror vi att vi har hittat rätt eftersom samtliga teoretiker återkommer i alla de böcker vi har hunnit behandla.

## 2.3 DEN EMPIRISKA STUDIEN

Vi valde att genomföra personliga intervjuer med medarbetarna på företaget för att få möjlighet att ställa mer komplicerade frågor som dessutom kan kompletteras. Intervjuerna var av halvstandardiserad karaktär. Fördelarna med detta var att intervjun kunde vara mer flexibel och situationsanpassad och ge utrymme för mer nyanserade och utförliga svar. Standardiserade intervjuer innebär mer att man på förhand bestämmer frågeformulering och ordningsföljd, enligt Lundahl & Skärvad (1992).

Vårt mål var att hålla frågorna så öppna som möjligt och vid behov styra upp via följdfrågor vilket är mer lämpligt vid insamling av mjuka data om mer kvalitativa förhållanden. Intervjuerna kan även per definition sägas vara ostrukturerade eftersom de inte bara är informationsorienterade utan syftar till att locka fram respondentens föreställningar samt stimulera denna till att självmant utveckla sina frågor och tankar (Lundahl & Skärvad, 1992).

### *2.3.1 Urval och undersökningsgrupp*

Urvalsgruppen blev handplockad av vår kontaktperson på fallföretaget. Vi antar att han ansåg sig vara bäst lämpad att avgöra vilka personer som besitter relevanta kunskaper för uppsatsens valda ämne samt att de övriga anställda inte skulle tillföra ytterligare information av större värde. Vi fick möjlighet att genomföra intervjuer med sammanlagt sju av tolv anställda. En av de viktigaste skillnaderna mellan den kvalitativa och kvantitativa metodens urval är att det kvantitativa strävar efter att finna ett representativt urval, medan den kvalitativa strävar efter att göra ett urval som innehåller så många olika slags kvaliteter som möjligt. (Eneroth, 1997) Medarbetarna som vi fick namnen på var från olika nivåer, arbetsområden samt hade arbetat olika länge på företaget. Detta var väldigt positivt för vår studie eftersom det gav oss möjlighet att få en större bredd på undersökningen. Företagets storlek bidrog också till att vi fick en bra täckning av olika personalgrupper utan att en alltför stor arbetsinsats krävdes.

### *2.3.2 Genomförandet av den empiriska studien*

Intervjupersonerna kontaktades per telefon för vidare bestämning av mötestid. De hade tidigare tillfrågats och blivit kort informerade av vår kontaktperson så samtliga var väl införstådda med uppgiften innan vi ringde. För att lyckas uppnå en mer samtalsliknande situation och undvika fråga-svar intervjuer skickade vi inte ut några frågor i förväg. Intervjuerna genomfördes på de anställdas arbetsplats och beräknades till ca en timme i förväg. Intervjuerna inleddes alltid med bakgrundsfrågor för att respondenten skulle förstå sammanhanget för våra frågor. Vi lyckades väl med att hålla stämningen under intervjuerna på en dialogmässig och avslappnad nivå vilket ledde till att tiden överskreds vid de tillfällen då de anställda ej var uppbokade med annat. Samtliga gruppmedlemmar var närvarande vid intervjuerna för att minimera subjektiva svarstolkningar samt möjliggöra en variation på följdfrågor. Vi antecknade med papper och penna eftersom vi ansåg att användning av bandspelare kunde leda till att en alltför formell atmosfär skulle uppstå. Vi hade under hela arbetsperioden goda möjligheter att ta kontakt med vald kontaktperson för ytterligare kompletteringar via email eller telefon vilket underlättade arbetet. Även de övriga intervjupersonerna ställde sig positiva till en uppföljningsintervju eller komplettering om behovet skulle uppstå.

### *2.3.3 Bearbetning av den empiriska studien*

Efter varje intervju följde vi Lundahls och Skärvads (1992) rekommendation om omedelbar sammanställning och renskrivning av intervjun. Då minnesbilden var färsk kunde vi diskutera och komplettera anteckningarna med våra intryck från samtalet samt registrera de nya frågeställningar som väckts. Vi var väldigt nogga med att specifikt föra ner meningar och uttryck som intervjupersonerna använt sig av för att på bästa sätt illustrera dess egna upplevelser och fånga upp den variation som existerar i föreställningen om samma faktorer.

#### 2.3.4 Kritisk granskning

När man genomför en studie är det alltid av vikt att undersöka trovärdigheten. Man talar om att undersökningens resultat bör ha reliabilitet och validitet. För att nå reliabilitet i undersökningen måste mätinstrumentet ge tillförlitliga och stabila utslag. Eftersom vi valt att undersöka faktorer som kan antas vara föränderliga över tid såsom kunskap, hur man uppfattar sin situation i organisationen e t c blir tillförlitligheten svår att avgöra. Den kvalitativa intervjuformen i sig innebär också att varje intervju utvecklar sig olika, trots alla försök till viss standardisering. Intervjupersonerna har kanske tolkat frågorna olika och har behövt olika mycket förklaring från intervjuaren. Som ett led i våra försök att ge alla lika förutsättningar inför intervjun har vi dels inte lämnat ut några frågor på förhand för att minimera möjligheten till förberedelser dels har intervjuerna i största möjliga mån genomförts inom stängda dörrar för att undvika störningar. Vi har varit noggranna med att undvika ledande frågor samt sammanställt tillsammans för att få en objektiv redovisning av empirieresultatet.

Beträffande validitet gör man en uppdelning mellan inre och yttre validitet. Inre validitet föreligger då det valda mätinstrumentet mäter det man vill undersöka. Vi har genomfört intervjuer samt gjort studiebesök på fallföretaget. Vi har ansett att intervjuformen varit lämpligast för att fånga upp den relevanta verkligheten. Yttre validitet handlar om förhållandet mellan svaren vi erhållit och de faktiska förhållandena som råder. Det finns alltid en risk att intervjupersonerna inte har full förståelse för det vi ämnar att undersöka, inte vet eller har glömt vissa fakta. (Lundahl & Skärvad, 1992)

## 3 TEORI

---

*I teorikapitlet beskrivs teorier relevanta för kunskapsspridning, tillit, knowledge management och ledningens roll. Syftet här är att skapa en bild av och visa på hur kunskap kan spridas, och därigenom besvara vår andra problemformulering - Hur kan kunskap spridas? De teorier som presenteras kommer följaktligen ligga till grund för analysen av den empiri som föreställs i nästkommande kapitel.*

---

### 3.1 KUNSKAPSSPRIDNING

#### 3.1.1 Kunskapsspiralen

Nonaka (1994) talar för att den enda tillförlitliga källan av konkurrensfördel i ett kunskapsintensivt företag är kunskap. Att göra personlig kunskap tillgänglig för andra, dvs. skapa förutsättningar för kunskapsspridning, intar därmed en central roll i företagen. Det har länge varit djupt inrotat i traditionerna för västvärldens sätt att leda att se organisationen som en maskin för informationsbearbetning. Man har sett formell och systematisk hård data som de enda användbara kunskapen med mätmetoder som förbättrad ROI, ökad effektivitet, lägre kostnader mm i spetsen. Ett annat sätt att se på kunskapens roll i företagen börjar alltmer framträda och har sina anor i det ofta väldigt framgångsrika Japanska företagandet. Nyckeln till deras framgång är dess unika sätt att hantera kunskap och spridningen av denna.

Nonaka (1994) resonerar om en förflyttning mellan de två kunskapstyperna, tyst och uttalad kunskap. Den tysta kunskapen är väldigt personlig, svår att formalisera och därmed svår att kommunicera. Den finns rotad i en persons ”know-how”. Motpolen utgörs av den uttalade kunskapen som är formell och systematisk. Den kan kommuniceras och delas med andra. Nonaka menar att man kan öka kunskapen i en organisation genom att integrera de två kunskapstyperna i SECI (Socialisering, Externalisering, Kombinerings, Internalisering). Dessa förfaringssätt representerar fyra olika vis på vilka existerande kunskap kan omvandlas till ny kunskap.

#### *Socialisering (tyst till tyst)*

Man överför sin tysta kunskap till andra genom att man arbetar tillsammans i t ex projektteam. Via observation, imitation och framförallt praktiskt genomförande delar man med sig av sina erfarenheter. Nyckeln till tyst kunskap är erfarenhet. Utan att dela med sig av sina erfarenheter är det mycket svårt för andra att ta del av en människas sätt att resonera.

#### *Kombinerings (uttalad till uttalad)*

Individer utbyter kunskap genom social interaktion. Via sociala processer t ex möten och telefonsamtal överförs och kombineras uttalad kunskap mellan människor. Genom att individen tar till sig den existerade kunskapen och katalogiserar samt kontextualiserar om den genereras ny kunskap för individen. Moderna datasystem såsom databashantering är ett exempel på en sådan process.

### *Externalisering (tyst till uttalad)*

Med ledning av metaforer, analogier eller modeller transformeras den tysta kunskapen till uttalad. Den tysta kunskapen sätts på så vi in i ett kontext som möjliggör att andra tar den till sig. Olika koncept som utvecklas kan kombineras med existerande data samt extern kunskap för att göra specifikationerna mer konkreta och överförbara..

### *Internalisering (uttalad till tyst)*

Genom att sätta uttalad kunskap i ett personligt sammanhang kan den omformas till tyst. Aktörer inom samma område delar på uttalad kunskap som stegvis överförs, via interaktion och processer av trial-and-error till olika former av tyst kunskap. Det Nonaka refererar till som "learning by doing" återfinns inom denna kategori.

Alla fyra kategorier av kunskapskonvertering skulle fristående kunna skapa ny kunskap i en organisation. Nonaka menar att skapande av kunskap bygger på både tyst och uttalad kunskap och hans modell betonar vikten av en dynamisk interaktion mellan de olika kategorierna för att uppnå en spiralliknande inläring i organisationen. Att misslyckas med att skapa en dialog mellan kunskapsstyperna kan orsaka problem. Bristande engagemang och negligering av den personliga definitionen av kunskap kan leda till att t ex kombination blir en ytlig tolkning av existerande kunskap med föga samband till den verkliga situationen.

I grunden har vi således den tysta kunskapen som mobiliseras via en dynamisk process och synliggörs för organisationen, som följaktligen ökar sin kunskap. Interaktionerna mellan tyst och uttalad kunskap tenderar enligt Nonaka (1994) att öka i hastighet och omfattning allt eftersom fler aktörer inom och utom organisationen blir delaktiga i processen. Man kan se det organisatoriska kunskapsaltrandet som en uppåtgående spiral med start på individnivå, för att övergå till gruppnivå och slutligen nå organisationen som helhet.

### *3.1.2 Situationer för kunskapsöverföring*

Arbeta i team tenderar att resultera i ett gemensamt skapande av kunskap, liksom kunskapsöverföring mellan två individer ofta ökar kunskapen hos bägge parter, (Sveiby 2000). Kunskapsdelning enligt Nonaka & Takeuchi (1995) skapar respekt och förståelse för alla delar av företaget. För att uppnå detta använder sig Nonaka (2000) exempel av en arena, Ba. Sveiby (2000) spinner vidare på denna modell och utskiljer nio grundläggande tillfällen för kunskapspridning vilka skapar värde för organisationen. Dessa sammanfaller delvis med Nonakas Ba-modell för kunskapsarenan samt Davenport & Prusaks kunskapsmarknad vilken vi återkommer till. Sveiby (2000) betonar ledningens uppgift att skapa situationer på arbetsplatsen för möten. På detta sätt möjliggörs värdeskapande aktiviteter som bildar ryggrad i kunskapsstrategin och som förbättrar den individuella kompetensen inom organisationen och i det externa nätverket. De olika grupper som är inbegripna i Sveibys (2000) definition är individ, extern struktur, individuell kompetens och intern struktur. Mellan och inom dessa ytor överförs kunskapen.

För att möjliggöra kunskapsöverföring mellan de anställda krävs tillit inom organisationen. Denna förstärks genom aktiviteter som teambyggande, arbetsrotation, mingelytor och mentor/lärlingsrelationer. Vissa företag väljer bort papperskommunikation helt. Istället får de anställda gå till varandra med meddelanden, och därigenom möta andra medarbetare på vägen. Personalrotationsprogram exponerar de anställda för specialistkunskaper som är tysta och lokala inom organisationen. Dessa äger rum uppåt och neråt i organisationer så att kommunikationen förbättras över alla nivåer.

Genom att överföra kunskap till det yttre nätverket kan organisationen förbättra även kunders och leverantörers kompetens. När man förhör sig om leverantörers möjligheter och kunders behov kan företaget erbjuda utbildning och arbetsrotation. På så vis ökar man kontaktytorna för inläring, skapar tillit och en positiv kultur mellan organisationerna. Konsultföretag som McKinsey publicerar sin forskning och sina metoder trots höga kostnader för framtagningen, detta för att skapa förtroende för firman.

Företagets anställda lär sig mycket om produktionsprocesser av feedback från nätverket. Rapportering/belöning baserat på exempelvis kundens ROI är en faktor som förstärker detta beteende. Genom att delta i kundens kvalitetsledning kan man framställa produkter som ökar kundens försäljning och det gemensamma värdeskapandet. Verktyg, processer och system kan bli en kunskapslänk mellan områden i organisationen, under förutsättning att man lyckas översätta den individuella kompetensen till ett recept som kan spridas. När väl kunskapen är formaliserad i ett system måste den göras tillgänglig för personalen på ett sådant sätt att den kan användas för att förbättra företagets kapacitet. Simulatorer och interaktivt e-lärande sprider förståelse för hur och varför, liksom experiment och demonstrationer.

Kund till kund, hur informationen sprids i det yttre nätverket, kan påverka kundernas generella kompetens, liksom ett utbyte leverantörer emellan kan öka vinsten på de egna produkterna. Här kommer också imagebyggande in genom exempelvis seminarier med specialisterna för köparna samt allianser. Organisationen kan hämta in kunskap från omvärlden och översätta denna till värdeskapande processer. System, verktyg, processer och produkter kan förbättras genom kundcenter, allianser i forskning och utveckling eller att samla in feedback från kunder via säljaktiviteter. Omvänt kan organisationens interna resurser användas för att förbättra det yttre nätverkets kompetens. Då behöver man göra dessa system attraktiva och lättåtkomliga för kunden. Genom att ge kunder och leverantörer tillgång till bokningssystem och kunskapsbanker söker de själva sin information.

Ryggraden för intern support utgörs av den interna strukturen, och här är det avgörande att integrera de olika processerna för att maximera organisationens effektivitet och kunskapsflöden. Kontorets ytor och mötesplatser samt globala bibliotek för lokala databaser med demonstrationer är två olika viktiga forum där formaliserad kunskap kan utbytas.

Om ledningen brister i insyn finns risken att de nio faktorerna inte är samordade i en sammanhängande plan. Då utnyttjar inte företaget sin fulla intellektuella kapacitet och initiativ riskerar att neutralisera varandra. Det största hindret är ofta personalens motivation att dela kunskap, då detta på kort sikt kan ge negativ utdelning i form av nedskärningar, extra arbete eller brist på erkännande. För att komma bort ifrån detta problem krävs en atmosfär av tillit inom organisationen.

Konkurrens främjar inte kunskapsdelningen i organisationen, utan leder till att personalen värnar om sin unika kompetensresurser med ineffektivitet och stagnation som följd. Belöningsystemen måste avpassas till grupprestationer, kunder få insyn i företaget och alumni-program integreras för att använda ex-medarbetare för att bygga externa nätverk. Informationspooler förbättrar inte de anställdas handlingsförmåga om de inte är pedagogiskt uppbyggda. Pausrum är en utmärkt lokal för spontan kunskapsspridning. Virtuella kontor eller hemmakontor är inte den bästa lösningen med tanke på kunskapsspridning.



### 3.1.3 Strategier för kunskapsspridning

Knowledge management är en relativt ny företeelse där tillgången på användbara modeller eller vägledning kan ses som bristande. Hansen et al (1999) har försökt fylla detta gap genom att undersöka systemen för kunskapsspridning hos företag i diverse branscher. I sin undersökning har Hansen et al (1999) utgått ifrån konsultbranschen som anses ha varit först med att uppmärksamma och göra stora investeringar i hanteringen och utvecklingen av den interna kunskapen. De har identifierat två väsentliga metoder för kunskapsspridning i kunskapsintensiva organisationer, kodifiering och personalisering. Vissa stora företag såsom Accenture följer kodifieringsstrategin som bygger på en noggrann dokumentering och lagring av lösningar och tankar i en databas. Kunskapen finns tillgänglig för alla på företaget och kan återanvändas som bas för nya beslut och lösningar. Som kontrast finns personaliseringsstrategin där man sprider kunskap genom personliga kontakter och där fokus läggs vid att skapa interaktion och dialog mellan individer t ex McKinsey. För att personaliseringsstrategin ska fungera investerar företag såsom McKinsey i nätverksbyggande genom t ex arbetsrotation, att upprätthålla en kultur som stödjer öppenhet, mentorskap mm. Hansen et al (1999) menar att man bör välja en av strategierna som ledstjärna och eventuellt den andra som stöd för att nå störst framgång och undvika förvirring internt som externt. Vid val av modell för kunskapsspridning bör man välja den som bäst speglar företagets generella strategi. Då måste man vara klar över vilket värde kunden förväntar sig från företaget samt hur all den företagsinbäddade kunskapen kan addera värde för kunden. Förts när man lyckats klarlägga förhållandet mellan företagets konkurrensstrategi och hur kunskapen används för att stödja denna kan man tänka över vilket metod för kunskapsspridning som är lämpligast. Hanson et al (1999) nämner tre punkter att ta under beaktande vid val av strategi. Initialt gäller det att fastställa om man erbjuder en standardiserad alternativ kundanpassad produkt eller tjänst. Den andra frågan är om företaget erbjuder en mogen eller innovativ produkt. Slutligen ser man om medarbetarna förlitar sig på uttalad eller tyst kunskap för att lösa ett problem. I de fall ett företag erbjuder en kundanpassad unik lösning, som oftast är rik på tyst kunskap, är, enligt Hansen et al (1999), personifieringsstrategin för spridning av kunskap att föredra).

### 3.1.4 Kunskapsspridning mellan två eller fler aktörer

På basis av den teoretiska kunskapsspridningsprocessen och kunskapsdefinitionen beskriven i inledningskapitlet (under rubriken ”Vad är kunskap?”, stycke 2) har Albino identifierat fyra faktorer som, genom att skildra och influera kunskapsinteraktionen mellan två eller fler aktörer, kan användas i analysen av kunskapsspridningen.

De fyra faktorerna är:

Aktörer – involverade i kunskapsspridningsprocessen

Kontext – var interaktionen äger rum

Innehåll – vad som överförs mellan aktörerna

Media – på vilket sätt spridningen sker

#### *Aktörer*

I kunskapsspridningen kan aktörerna utgöras av dels individer dels organisationer. Wathe et al (1996) talar om specifika nyckelfaktorer som påverkar effektiviteten i processen. De föreslår tre huvudsakliga faktorer; *öppenhet, tillit, tidigare erfarenhet*. Öppenhet definieras som viljan hos aktörerna att dela med sig av sina kunskaper i en kollektiv samverkan. Enligt Hamel (1991) kan den även definieras som ”transparency” (genomskinlighet) för att betona attityden hos de involverade att inte hålla inne med kunskap och därmed underlätta potentiell inläring.

En högre grad av öppenhet ger utrymme för en effektivare process av kunskapsspridning. Den andra faktorn, tillit, anses vara en grundläggande förutsättning för att kunskapsspridningen ska vara framgångsrik. Det har även en direkt och positiv inverkan på aktörers öppenhet. Det sista delmomentet, tidigare erfarenhet, har en inverkan på förmågan att tillgodogöra sig ny kunskap. Har man redan en kunskapsbas som är snarlik den nya önskvärda kunskapen bidrar detta till att öka effektiviteten i spridningen av kunskap.

### *Kontext*

Man kan urskilja två typer av kontext inom en organisation som har inflytelse på kunskapsspridningen, den interna och externa kontexten. Den interna kontexten inbegriper företagskulturen som uppenbaras via beteenden, färdigheter, attityder och värderingar hos individerna inom en organisation. Den externa kontexten definieras av en rad variabler som representerar de förutsättningar inom vilka relationer mellan organisationer tar plats. Den karaktäriseras av två dimensioner: miljön och atmosfären. Miljön inrymmer faktorer såsom marknadsstruktur, nationell/ internationell skala mm. Atmosfären omfattar företagssamarbeten, närhet, förväntningar och kulturella aspekter.

### *Innehåll*

Innehållet i kunskapsspridningen kan vara förmågan att utföra en specifik uppgift. Man kan urskilja två typer av innehåll förknippat med den överförda kunskapen: instrumentellt och kulturellt innehåll. Det instrumentella innehållet kan relateras till all den kunskap nödvändig för att utträtta eller samordna ett arbete. Den kulturella delen är associerad med kapaciteten att skapa en kognitiv mall specifik för organisationen. Det innefattar organisationens värderingar, individens kulturella bakgrund och "språket" som används för att kommunicera i företaget. Man har som syfte att förbättra förståelsen för de involverade genom att t ex skapa ett gemensamt "språk" som ökar värdet på kommunikationen, (Albino et al 1999).

### *Medium*

Medium syftar till de metoder som är användbara för överföringen av data och information. Albino et al (1999) talar om två enheter förknippade med medium: kod och kanal. Koden inbegriper den information som ska överföras och bearbetas medan kanal beskriver på vilket sätt överföringen sker. En kombination av dessa två är nödvändig och för att mäta effektiviteten i kunskapsspridningen ser man till två faktorer: kapacitet och riklighet. (Albino et al. 1999)

Ett mediums kapacitet definieras som potensen att bearbeta information till kunskap kvalitativt och kvantitativt. Med kvalitativ bearbetning menar man bearbetning utan inslag av störningar eller informationsbrist. Exempel på kvalitativ bearbetning är hantering av informationsöverflöd. Kapacitet möjliggör att man på ett bättre sätt kan behärska osäkerheten i informationen. Rikligheten underlättar reduktionen av tvetydighet hos koden eftersom det hör samman med förmågan att ändra tolkningen av kunskapsspridningsprocessen hos de aktörer som är delaktiga. Media som karaktäriseras av hög riklighet är personlig och innefattar face-to-face kontakt mellan aktörer. Medium med hög kapacitet förlitar sig på regler, formulär, procedurer och databaser samt opersonliga överföringskällor som e-mail, telefon och fax. Det är därför bättre att nyttja ett formellt system för kunskapsspridning i de fall då kapaciteten är hög. (Albino et al. 1999). Man kan återknyta till Hansen et als (1999) resonemang angående val av strategi för kunskapsspridning. Är koden baserad på regler och formulär är en kodifieringsstrategi att föredra. Däremot är personaliseringsstrategin för kunskapsspridning mer lämplig när koden är riklig och kräver subjektiv tolkning.

### 3.1.5 Kunskapsmarknaden

Davenport och Prusak (2000) använder begreppet kunskapsmarknad som modell för strukturerad överföring av kunskap i företaget. Enligt Davenport och Prusak (2000) flödar kunskap i en organisation beroende på en rad faktorer. Om man vill att kunskap skall flöda och utnyttjas på ett mer effektivt sätt så behöver man förstå de krafter som påverkar det. Författarna menar att det finns en särskild och genuin marknad för kunskap. Det finns köpare och säljare som förhandlar om ett pris för varan precis som för en traditionell marknad. Det finns också de som handlar med kunskap med syfte att sälja den vidare till den som behöver den. Det sker transaktioner på kunskapsmarknaden därför man förväntar sig att en transaktion ger en nytta. Folk söker kunskap därför man tror sig ha nytta av den, efterfrågesidan. Den som bjuder ut kunskap på marknaden gör det med samma syfte, man tror sig ha nytta av att sälja den. Vidare så finns det en valuta på denna marknaden som för andra men här så är det ingen monetär valuta.

Att förstå att det finns en kunskapsmarknad är fundamentalt enligt Davenport och Prusak (2000). Förstår man det så kan man också förstå att kunskap rör sig inte utan friktion och att det krävs något som motiverar för att kunskap skall spridas och delas. Människor delar inte med sig av kunskap utan att ta hänsyn till vad de kan tjäna eller förlora på det. Som individ så gör man val av hur man vill använda sin begränsade tid och energi och man gör de valen utifrån den nytta man har av dem. Det är ingen som förväntar sig att man skall få en vara gratis utan att man gör en uppoffring för att få den. Precis samma förhållande råder på kunskapsmarknaden. Initiativ rörande kunskap och kunskapsledning måste ha detta för ögonen annars så kommer de ej att lyckas enligt Davenport och Prusak(2000).

Författarna tror att det enda sättet att skapa en marknad som fungerar väl är att förstå att markandskrafterna finns, förstå hur marknaden fungerar samt göra marknaden mer effektiv.

De som söker kunskap på en marknad, dvs. köparna, är inte ute efter data. Man söker kunskap därför det har ett distinkt värde att få den. Säljarna är människor i en organisation som är kända för att ha viktig kunskap som är av värde för andra i organisationen. En del av dem är duktiga men oförmögna att kunna uttrycka sin tysta kunskap. Andra har kunskap som är för specialiserad, personlig eller av ringa värde på kunskapsmarknaden. En del säljare håller sig utanför marknaden därför de tror att de tjänar mer på att behålla den för sig själv än att dela med sig av den. Kunskap kan också betyda att innehavaren har makt. En utmaning för de som bedriver kunskapsledning är att försäkra sig om att dela med sig av sin kunskap belönas mer än att behålla den för sig själv.

Davenport och Prusak (2000) menar att det finns ett unikt prissystem för kunskap på kunskapsmarknaden. Alla marknader har ett prissystem. När ett företag köper kunskap utifrån så betalar man med pengar. Inne i ett företag så används sällan pengar som ersättning för kunskap. Priset utgörs istället av tre olika delar. Författarna talar om växelverkan (reciprocity), rykte och oegennyttia (altruism).

När det gäller växelverkan så menar Davenport och Prusak (2000) att en säljare av kunskap är beredd att dela med sig av sin kunskap om man tror att köparen är beredd att vara säljare den gången rollerna är ombytta. Det bygger på att säljaren tror att köparen har sådan kunskap som säljaren tror är värdefull att köpa. Om man tror att köparen inte har sådan kunskap så är det inte växelverkan som utgör valutaenheten i denna affär på kunskapsmarknaden. Oavsett om man kan få kunskap tillbaka från köparen eller inte så tror säljaren att man får ett rykte om sig,

för att dela med sig av sin kunskap vilket medför att det kommer att finnas andra i företaget som vill dela med sig av sin kunskap till den personen eftersom man har något intressant att sälja. Växelverkan och rykte är alltså relaterade till varandra. Eftersom tid och energi är ändligen resurser hos de flesta på en arbetsplats så beror det på vad man får i utbyte som avgör om det blir en affär enligt Davenport och Prusak (2000).

Växelverkan kan också erhållas mindre direkt än fallet ovan. Om det finns vinstdelningssystem, delägarskap eller dylikt så kan utbytet dels vara direkt men även mer långsiktigt i form av del av en framtida vinst.

En kunskapssäljare vill vanligtvis att andra skall uppfatta honom/henne som en kunnig person som är villig att dela med sig av sin kunskap till andra. Att vara känd som en kunskapssäljare gör personen mer effektiv som kunskapsköpare. Att ha ett rykte om sig som en värdefull kunskapskälla kan också leda till olika former av belöningar från företagets sida som tex. befördran. I varje organisation så är ryktets värde olika beroende på den kultur och politiska strukturer som råder, belöningsystem påverkar också, tex. är det individuell eller gruppbonus mm. Oegennyttia (altruism) innebär att det finns de som agerar helt osjälviskt och delar med sig av vad de vet med enbart ett tack som betalning för affären. Mentorskap är ett exempel på detta.

Enligt Davenport och Prusak (2000) finns det ett tillvägagångssätt för att göra om kunskap till ett recept som kan spridas effektivt, kodifiering. Syftet med kodifiering är att få organisatorisk kunskap i en form som gör att de som behöver den kan komma åt den. Man omsätter kunskapen till en kod som gör att den kan organiseras, uttryckas, hanteras och lättare bli förstådd. Som metafor för idén kan man använda juristens sätt att arbeta med lagtexten. Lagtexten är bara en del av vad en lag är. Den andra delen den tysta kunskapen som advokater domare och andra använder sig av när man använder lagtexten.

Vid kodifiering så gäller det att sätta en kod på kunskapen utan att den förlorar dignitet. För att undvika det ska man ha följande fyra regler i minnet. Det handlar om vilken kunskap skall kodifieras med tanke på företagets mål. Man måste också hitta all kunskap även om den finns i olika former som främjar företagets mål. Ledaren i företaget måste angående kunskapen tänka på vilken kunskap som lämpar sig för kodifiering och de som skriver koden skall tänka på att ange ett lämpligt medium för koden. Elektroniskt är lämpligt men inte självklart.

Tyst kunskap som är framväxt över lång tid är nästan omöjlig att kodifiera. I varje fall på ett användbart sätt. Det går inte att i detalj förklara i ord hur man simmar eller cyklar. Genom att göra en historia av situation händelse och dylikt som har värde för en organisation så kan man göra tyst kunskap mer tillgänglig. Det är ett sätt att kommunicera effektivt. Historien i sig själv blir då en slags kod för en komplex kunskap. Det är viktigt att man använder ett språk som mottagaren förstår, eller att se till att företaget skapar ett gemensamt språk.

En kunskapskarta (Davenport och Prusak, 2000) kan användas till att lokalisera kunskapen men också som ett verktyg som anger hur stort kunskapskapital man har. Vidare så kan man med det som grund se vilka eventuella luckor man har som bör fyllas. Ett vanligt organisationsschema är ett dåligt exempel på kunskapskarta.

I framtiden kommer troligtvis organisationsstrukturer att bli lösare, då personalen arbetar i team över nätet. Internet blir en självstyrande basar för kunskap. Metaforen för ett sådant tillstånd i den ekonomiska sfären blir enligt Leif Edvinsson (2000) ett biologiskt perspektiv på

kunskapsflödet, celler som delar sig, muterar och vidareutvecklas. Den beskriver liv, förnyelse och rörelse.

### *3.1.6 Atmosfär i organisationen*

Den grundläggande synen på kunskap hos exempelvis Nonaka & Takeouchi (1995) är att den växer genom delning. Spridningen skapar nya insikter hos sändaren och mottagaren, samtidigt som man genom möten kan sprida know-how som i vissa situationer är mer värdefull än ren data. Kontaktytorna skapar innovation, men för att denna process ska äga rum krävs en atmosfär inom organisationen av tillit (även Sveiby 2000).

För att prissystemet skall fungera så menar Davenport och Prusak (2000) i enlighet med Sveiby (2000) och Nonaka (2000) att det måste finnas en tillit mellan individerna i organisationen. En kunskapsmarknad fungerar ej om man inte kan lita på varandra. Tillit skall finnas på följande tre sätt:

1. Tillit måste vara synligt. Folk i en organisation måste se att den som delar med sig av sin kunskap får credit för det.
2. Tillit måste "sitta i väggarna" överallt. Om delar av den interna kunskapsmarknaden saknar tillit så blir marknaden asymmetrisk och mindre effektiv.
3. Tillit måste utgå ifrån toppen. Tillit har en tendens att flöda neråt i en organisation. Ledaren anger tonen och skapar värderingar och normer. Om toppen utnyttjar andras kunskap på fel sätt så skadar det tilliten till ledaren och därmed hela företaget.

Personlig kontakt och tillit är positivt kopplade till varandra. Den amerikanska armén talar om värdet av "face-time" när man skall skapa tillit mellan deltagarna i en grupp enligt Davenport och Prusak (2000). Vanligtvis så kan vi bara få ett positivt rykte som betalning för delgiven kunskap om den som delar med sig får credit för det. Eftersom ett kodifierat kunskapslager saknar personlig kontakt så kommer det systemet inte skapa samma tillit som ett personifierat system, enligt Davenport och Prusak (2000). Växelverkan som betalningsmedel blir av naturliga skäl också av mindre värde. Den köpare som laddar ner en fil som någon har lagt in i systemet kommer troligtvis inte att känna samma skyldighet till säljaren som om kunskapen erhållits via en mer personlig kontakt. Det kommer inte heller att kunna ge samma kvalitet som en personlig överföring eftersom man litar mer på en person som man har personlig kontakt med.

En kunskapsmarknad kan vara ineffektiv. Davenport och Prusak (2000) menar att en faktor som kan göra marknaden för kunskap ineffektiv är att man oftast får och delar kunskap med de som står en nära på olika sätt. Det är dessa personer man litar på. Att träffa människor rent fysiskt är en viktig grund för att man ska lita på någon vilket är nödvändigt för att ett ömsesidigt kunskapsutbyte skall ske. Att expandera sin verksamhet geografiskt utanför nuvarande verksamhetsområde innebär att fysiska möten blir svårare att få till stånd. En annan faktor kan vara om det finns en osäkerhet på arbetsplatsen om framtida arbetstillfälle. Davenport och Prusak (2000) menar att om anställda ser deras unika kunskap som en säkerhet för att behålla sitt jobb så blir kunskapsmarknaden mindre effektiv.

Davenport och Prusak (2000) går även in på hur man bygger upp en effektiv kunskapsmarknad. De menar att datorer kan vara mycket positivt för att bygga en marknadsplats för kunskap t ex via ett internt "Gula sidorna". Att skapa marknadsplatser för kunskap är betydelsefullt inte minst för att det ska finnas en möjlighet för människor i företaget att dela med sig av sin kunskap. En datoriserad marknadsplats har den nackdelen att

man inte har personlig kontakt vilket är ett problem men fördelar finns också. Till fördelar kan nämnas att man minskar det geografiska beroendet, ej beroende av att ha tid att träffas utan man går in i databasen när man själv har tid. Viktigt är att man ger anställda tid för dela med sig och ta del av kunskap.

Att skapa och definiera värde på en kunskapsmarknad är viktigt i kunskapsledning. Davenport och Prusak menar att det säkraste sättet att etablera värde är till exempel genom att uppmärksamma de som delar med sig av sin kunskap genom att ge en belöning av något slag som till exempel befordran eller lön. Genom en belöning så visar man att företaget sätter värde på kunskap. Företag får vad de betalar för, dvs. ger man dåliga belöningar så blir det lite kunskapspridning.

## 3.2 KUNSKAPSLEDNING

### 3.2.1 *Knowledge management*

Kunskapsledning är ett begrepp som kan kopplas till begreppet kunskapsföretag. Med kunskapsledning så inbegriper vi även det engelska begreppet knowledge management. Vi är medvetna om att kunskap och knowledge har olika innebörd enligt Rolf (1995) men precis som han så kommer vi att likställa orden kunskap och knowledge.

Kunskapsföretag är ett företag som lever på att sälja sin kunskap. Det har en produktion som inte är standardiserad, den är kreativ, starkt individberoende samt att det sysslar med komplext problemlösande. Ett företag som har annan typ av produktion än vad som beskrivits kan ändå kalla sig kunskapsföretag så länge den kunskapsintensiva produktionen dominerar. Delar av ett företag som till exempel en utvecklingsavdelning kan vara en kunskapsintensiv verksamhet medan resten av företaget inte är det. Ett konsultföretag är ett typiskt exempel på ett kunskapsföretag. De sysslar bland annat med komplex problemlösning som inte går att standardisera. Det finns även andra organisationer som inte kan kallas företag, till exempel intresseorganisationer, myndigheter och liknande som alla har det gemensamt att de inte skall vara vinstgivande på ett sätt som man normalt menar när man pratar om företag. De här båda typerna av organisationer, de som skall vara vinstgivande och de som inte skall vara det, kan kallas för kunskapsintensiva organisationer (Sveiby, 1991).

Kunskapsledning enligt Sveiby (1991) innebär i korthet konsten att leda kunskapsintensiva organisationer. Han utvecklar begreppet med att kalla det ett synsätt med vilket man betraktar omvärlden och sin egen organisation. Vidare menar han att det är viktigt att se människan som en intäktsskapare istället för en kostnadspost när man utövar kunskapsledning. Alvesson (2000) säger att i kunskapsföretag är individerna de helt centrala kunskapsbärarna, även om man kan organisera kunskap i form av till exempel en manual. Vidare menar han att kunskapsföretag ofta är små och därmed mindre komplicerade att leda än stora komplexa verksamheter. Som en följd av det så menar Alvesson att det inte är ett prestigefullt uppdrag att leda ett kunskapsföretag enligt de normer som råder i samhället. Det är det intellektuella kapitalet i form av personer och dess sociala relationer och inte ett dominerande anläggningsskapital som skall ledas. Davenport och Prusak (2000) menar att kunskapsledning kan ses som alla ansträngningar som görs i syfte att skapa en effektivare marknadsplats för kunskap. Att skapa, kodifiera och sprida kunskap är viktiga delar i kunskapsledning.

Det är viktigt att företagsledningen är medveten om hur man väljer att sprida kunskapen i organisationen. Detta påverkar vilken typ av kunskap som sprids och de anställdas syn på kunskapens värde. En typisk kunskapsorganisation i Sverige antas utnyttja ca hälften av sin potential (Edvinsson 2000). Den dominerande bilden i teorin rör sig kring decentraliserade organisationer med en liten, tjänande ledning och starka band mellan de självständiga, små, affärsområdena. Om värdeskapandet, att forma nya idéer, ska överleva måste det skapas små forum inom företaget för att bevara inspiration, motivation och tillit.

Den organiska strukturen fyller kraven på ett kunskapsföretag att gynna tillit och öppen ledarstil. Den organiska organisationen fungerar som ett nätverk där styrningen sker genom överordnade mål och värderingar. Auktoritet bygger inte på formell position utan på kunskap. De anställda arbetar med organisationens mål och vision som utgångspunkt, och arbetsmetoderna utvecklas genom kommunikation och samarbete (Bruzelius & Skärvad 1995). Det finns risker med en stark karismatisk ledning där de anställda hålls under ständig uppsikt. Den starka ledningsrollen gör att de anställda sänker garderna då ansvaret att se risker faller på någon annans lott. Möjligheter till förbättringar i produktionsleden och innovationsprocesser stannar upp i en tung administration. Entreprenörsandan fastnar i hierarkier, vilket minskar värdeskapandet i organisationen (Day och Wendler 1998). Ett sätt att arbeta mot detta är att växa inom företaget, (Alvesson 2000). Detta förstärker företagets möjligheter att motivera sina anställda och koordinera deras aktiviteter. Det stärker även företagskulturen och möjligheterna för de anställda att få egna ansvarsområden. Genom att delegera beslutsansvar till affärsområden fattas besluten där kompetensen finns. Ledningens roll blir att skapa forum för möten och idéutbyten. Detta kommer då att röra sig om praktiska frågor som vd-rummets åtkomlighet eller kaffemaskinens placering på kontoret.

Det är även viktigt att ledningen formulerar för sig själva vilka medel de har att lära upp personal, så att man vet inom vilka gränser av spridd kompetens och personlighet man måste röra sig för att behålla en väl sammansatt personal. Kostnaden att anställa kan relateras till tiden det tar för en nyanställd konsult innan de börjar fakturera. Genom att integrera de nyanställda i företagskulturen kan man använda deras kunskap som en värdeskapande resurs. Detta gäller särskilt i organiska strukturer där de anställda har stort eget inflytande över sitt arbete. En formaliserad process för spridning inom företaget av företagets arbetssätt och vision, de anställdas kompetenser samt en kontinuerlig diskussion av mål hjälper de nyanställda att snabbt komma in i strukturen. Företag som anställer genom ledningens nätverk får på naturlig väg en tillitsfull relation till sina anställda, vilken sedan genomsyrar uppbyggnaden av arbetsprocesser då organisationen växer. Om man har möjlighet att rekrytera en homogen grupp skapas en överensstämmelse i det sociala beteendemönstret. Detta är särskilt en fördel när verksamheter startas inom nya och oprövade områden. (Alvesson, 2000)

### *3.2.2 Ledningens roll*

Ekonomistyrningen skiftar idag fokus ifrån traditionell kostnadskalkylering och konkurrens till betoning av kompetens och talangtillförsel exempelvis genom att arbeta med organisationers attraktionskraft (Edvinsson 2000). Det ligger dock en svårighet i att mäta det intellektuella kapitalet eller medarbetarnas kunskaper. Det är lika svårt att mäta hur värdeskapande dessa egenskaper är för företagets tjänsteproduktion.

Svårigheten med ledning i kunskapsföretag ligger delvis i förmågan att mäta kunskap och därigenom resultat i relation till humankapital. Följaktligen kommer ledarskapet att fokusera

mer mot att investera uppmärksamhet i frågor rörande kultur, värden, etik och intellektuellt kapital. Istället för den traditionella chefsrollen måste ledaren agera likt en odlare och berättare som fångar intresse.

Om organisationen drivs av en lust att lära, vilket är grundvillkoret för ett kunskapsföretag, liksom dess kärnkompetens, måste ledaren komma bort ifrån behovet av att kontrollera genom att belöna att regler följs och istället stimulera medarbetarna till att ta ansvar för sina eget mål. Senge (1990) menar att en ledare måste anta rollen av en designer, lärare och/ eller steward för att kunna hantera kraven från en lärande organisation. Designern skapar förutsättningarna för verksamheten genom att t ex ange affärsidé, grundläggande värderingar, vara en social arkitekt som bygger strukturer för lärande, utveckla nya mentala modeller samt utveckla och förvalta idéer. Lärarens roll intar karaktären av att handleda, ge feedback, förankra och föregå med gott exempel. Slutligen har vi stewarden vars kännetecken är att tjäna och serva de underställda och organisationens syften. Rollerna innebär i praktiken att ledaren blir underställd de övriga i kunskapsföretaget. Vidare så menar Senge (1990) att dessa olika ledarroller kräver att ledaren har färdigheter såsom förmågan att kunna skapa visioner och nya mentala modeller för företaget. Genom att skapa visioner framväxta ur företags medarbetare undviker man diskrepans i målkongruensen, medarbetarna ser målen som sina egna. Därutöver måste ledaren enligt Senge (1990) utmana medarbetarnas rådande tanke sätt. Alla har sin mentala modell över hur man skall ta sig an ett problem, något som är svårt att ändra. Ledarens uppgift blir att sporra och bistå de anställda i utvecklingen av nya mentala modeller samtidigt som man skapar grunden för nya sätt till problemlösning. Nonaka (1991) pekar också på betydelsen av gamla inarbetade mentala modeller som hinder för ett företag eftersom de konserverar gammalt beteende oförenligt med utveckling och lärande av ny kunskap. Metaforer är ett användbart verktyg för ledare som vill utmana gamla mentala modeller enligt Nonaka (1991) eftersom metaforen får alla i företaget att känna ett åtagande och identifiera sig med företaget och dess vision. Molander (2000) talar om metaforens betydelse som ett sätt att med en bild öppna ett landskap. Bilden gör att man kan orientera sig och ta sig fram på ett bra sätt. Den placerar kunskapen i ett sammanhang vilket ger en ökad helhetsförståelse.

Den organiska strukturen fungerar som ett nätverk där styrningen sker genom överordnade mål och värderingar. Auktoritet bygger inte på formell position utan på kunskap. De anställda arbetar med organisationens mål och vision som utgångspunkt, och arbetsmetoderna utvecklas genom kommunikation och samarbete (Bruzelius & Skärvad 1995).

I många företag är den största utmaningen bristande entreprenörskap, en bristande förmåga att motivera spjutspetsarna att ta tillvara på möjligheter och göra det mesta av dessa. För att detta ska låta sig göras krävs att ledningen bygger värdeskapande länkar mellan processer, affärsenheter och kärnverksamheter (Day och Wandler 1998). Ett företag som är organiserat i en icke-hierarkisk struktur måste kunna integrera en tillitsbaserad företagskultur i organisationen för att smörja dessa länkar. En stark ledningsroll skulle resultera i att man missar möjligheter i produktionsleden då innovationsprocesser stannar upp i en tung administration. Entreprenörsandan fastnar i hierarkier, vilket minskar värdeskapandet i organisationen (Day och Wandler 1998). Ett sätt att arbeta mot detta är att växa och bredda kompetensen inom företaget. Detta förstärker företags möjligheter att motivera sina anställda och koordinera deras aktiviteter. Det stärker även företagskulturen och möjligheterna för de anställda att få egna ansvarsområden. Genom att delegera beslutsansvar till affärsområden fattas besluten där kompetensen finns. Ledningens roll blir att skapa forum för möten och idéutbyten. Detta kommer då att röra sig om praktiska frågor som vd-rummet åtkomlighet eller kaffemaskinens placering på kontoret.



## 4 EMPIRI

---

*I följande kapitel redovisas den information som framkom i de sex intervjuerna med utvalda anställda på Palm & Partners. Denna kompletteras med uppgifter tagna ur företagets tryckta presentationer. Kapitlet inleds med en företagsbeskrivning. Därefter går vi in på strukturer inom organisationen, existerande vägar för kunskapsspridning och företagskultur. Tyngdpunkten ligger på kunskapsarbetarnas drivkraft och vikten av tillit inom företaget, samt de faktorer som ledningen kan påverka för att skapa en god jordmån för kunskapsspridning.*

---

### 4.1 FALLFÖRETAGET

#### 4.1.1 Företagets bakgrund

Palm & Partners har sitt säte i Malmö och bildades år 1978 av Stellan Palm. Han jobbade tidigare som VD på ett dotterbolag till Sydsvenskan. När den nya ekonomin började utvecklas jobbade Palm mycket med att slussa ut folk från Sydsvenskan till andra jobb. Efter 20 år av erfarenheter från massmedia och förlagsbranschen antog han nya utmaningar, vad som senare kom att kallas karriärrådgivning, företagsutveckling och outplacement. Han bildade ett konsultbolag med den typen av arbetsuppgifter som specialitet. Konsultbolaget var i princip ett växande enmansföretag med Stellan Palm som dominerande ägare fram till år 1995. Under Stellan Palms tid var allt strukturellt kapital centrerat kring ledargestalten. Därefter sålde han bolaget till några av företagets anställda som övertog Palms livsverk. Idag består företaget av 12 anställda varav 4 är delägare och utgör således ledningsgruppen.

”Företagets affärsidé är att genom personlig resursutveckling utveckla företag och organisationer. Detta görs genom att tillföra, frigöra och utveckla kompetens i företagets olika faser (enligt företagets presentationsmaterial).” Stellan Palm lär ha sagt att deras uppgift är att tjäna och alltid stå till förfogande, att samordna och att analysera den kunskap som finns, att veta var kompletterande kunskap hittas och att se till att projektet fullföljs (enligt företagets hemsida).

Palm & Partners centrala differentieringspunkt står att finna i dess produktmix och kompetens. De erbjuder tjänster inom hela tre affärsområden, vilket är unikt för södra Sverige, enligt en av delägarna på företaget. Palm & Partners samverkar med både kund, leverantör, och även konkurrent till viss del, i något de benämner partnerskap. Företagets förhållande till vissa konkurrenter som man står på god fot med består i att konkurrenterna skjuter över uppdrag de inte hinner med, eller har tillräckliga kunskaper att hantera. Detta förfarande är givetvis en känslig fråga för kundens kund, och därför är det antagligen en fördel för samarbetspartnerna att Palm & Partners är ett relativt okänt varumärke.

Delägarna menar att kunskap kommer bli allt mer betydelsefullt i framtiden. Företag väljer i allt större utsträckning att fokusera kring sina kärnkompetenser och därmed skapas ett beroendeförhållande inomområden utanför kärnverksamheten, exempelvis genom att kunder outsourcar humankapitalutvecklingen till företag som Palm & Partners, en extern samarbetspartner som ansvarar för hela rekryteringsprocessen. I och med att man erbjuder en helhetslösning, unik tjänstemix med tre affärsområden, har man alltid en värdeskapande

förbättring att erbjuda kundföretaget, utformad beroende på i vilken fas i livscykel de befinner sig.

På grund av arbetsbördan har företaget nyanställt kontinuerligt de senaste tre åren. I framtiden vill man växa och differentiera i affärsområden för att kunna matcha kunden på fler plan. Ledningens vision är att man till år 2004 har vuxit till ca 30 anställda, både organiskt och via samarbetspartners.

#### *4.1.2 Affärsområden*

Palm & Partners medverkar i att, tillsammans med kunden, utveckla effektiva lösningar för såväl individen som företaget under dess olika faser. Man har valt att specialisera sig på tre olika affärsområden:

- Rekrytering
- Karriärrådgivning/ Outplacement
- Ledarutveckling

Inom rekrytering erbjuder företaget helhetslösningar vilket innebär att Palm & Partners både hittar potentiella kandidater och hjälper till att genom personlighetsbedömning avgöra vilken kandidat som är mest lämplig.

Området karriärrådgivning/ outplacement syftar till att, med individuellt anpassade insatser, hjälpa övertaliga medarbetare från kundföretagen att skapa sig en ny framtid antingen genom att hitta nya arbetsgivare eller genom att hjälpa kandidater som vill satsa på något eget. Vid det sistnämnda alternativet engagerar sig företaget i hela processen, från utvärdering av affärsidén till själva etableringen.

Ledarutveckling innebär att Palm & Partners stödjer företag i att skapa framgångsrika organisationer. Deras fokus ligger på en väl fungerande arbetsorganisation, ett modigt ledarskap, samt effektivt teamarbete såväl i linje som i projekt. Ledarutveckling är det område som företaget är mest känt för i branschen och vi uppfattar det som företagets starkaste kort.

#### *4.1.3 Kärnkompetens*

Viss kunskap är värdefull eller värdeskapande för ett företag. I olika grader skiljer sig denna kunskap från den som kan betraktas som intressant eller irrelevant. Att skilja ut den värdefulla kunskapen på förhand är i viss mån omöjligt. Innovationer som givit mycket vinst har ofta tillkommit av en slump. Det kan dock gagna företaget att definiera för sig själva vilken kunskap som de tjänar pengar på så att man är medveten om sina resurser och inte riskerar dessa. Vidare kan ledningen avgöra vilken kunskap som inte är direkt värdeskapande men ändå intressant för företaget. Det ger även ledningen tillfälle att definiera sin syn på vad som är värde för företaget.

Trots att det finns exempel på olika svar så har det tydligt framkommit i intervjuerna att den viktigaste kunskapen hos de anställda på Palm & Partners är deras förmåga att kunna skapa och upprätthålla personliga relationer. Eftersom företaget inte har ett känt varumärke, som t.ex. många stora konsultföretag, så bygger deras framgång på förmågan att kunna skapa och upprätthålla relationer. Relationer som tjänar som redskap för att leverera kunskap som man kan ta betalt för. Alla intervjuer vi genomfört visar på en insikt om detta hos personalen på Palm & Partners.

Palm & Partners ser sig själva som ett serviceföretag som arbetar in sin process hos kunden snarare än att sälja en paketslösning. Företaget söker anpassa sig helt efter kundens behov och önsknings, där konsultverksamheten utgör ett "bollplank". Konsulterna är leverantörer av lösningar och erbjuder kunden hjälp och rådgivning vid alla processer. Att kunna skapa och upprätthålla relationer är alltså det centrala för Palm & Partners. Relationen mellan kund och leverantör, "den klassiska dyaden", kallas marknadsföringens moderrelation och bildar själva grunden för ett affärsutbyte. Företaget försöker ständigt hålla en öppen och ärlig dialog med kunden för att få denne aktiv inom de beslut och förbättringar som genomförs.

VD i Palm Partners, tillika affärsområdesansvarig för affärsområdet *karriärrådgivning*, uttrycker det som att den viktigast kunskapen som finns i företaget är "sättet att förstå kundens företagande". En annan medarbetare menar att en av de centrala delarna i deras arbete som gör Palm & Partners unikt är att de lär känna kunden så bra så man lär kunden att skapa sina egna förändringar. Det senare är ett tecken på självförtroende hos företaget Palm & Partners så tillvida att man har det som arbetsmetod i företaget. Man vågar stå tillbaka i kundrelationen och i stället försöka förmå kunden att själv skapa sina förändringar.

Inom *rekryteringsavdelningen* anser en anställd, som även är delägare, att företagets kärnkompetenser ligger i de personliga kontakterna. Respondenten menar att man på företaget betonar vikten av relationer som bygger på fullständig uppriktighet vilket i sig leder till att kandidater som kunder reagerar positivt och är nöjda. Man lovar aldrig mer än man kan hålla. Det i kombination med hög kompetensnivå inom företaget resulterar i långvariga och lönsamma kundrelationer.

Inom *ledarskapsutveckling* säger affärsområdesansvarig att insikt i vad som driver kundtillfredsställelse är grundläggande för att utarbeta sammanhängande strategier. Här har Palm & Partners valt att arbeta långsiktigt menar han, att inte bara utföra ett givet uppdrag utan att även ifrågasätta den långsiktiga nyttan av uppdraget. Detta kan leda till möjligheter att sälja in vidare tjänster samtidigt som man presenterar kunden en lösning på ett problem man inte visste att man hade. Genom att på detta sätt ligga steget före kunden säljer man mer än bara en enskild tjänst. Ytterligare en medarbetare som arbetar inom ledarskapsutveckling trycker på att man är duktig på att skapa relationer med sina kunder. Respondenten anser att konsulterna har förmågan att se var kunden befinner sig i sin egen utvecklingsprocess inom de områden som Palm & Partners har kompetens att bedöma. Vidare anser personen att man vill jobba långsiktigt och lära känna kunden successivt.

Till Palm & Partners disfavör i denna fråga är att man är ett litet personligt företag. Nackdelen med att så starkt betona vikten av personliga relationer, så att den förmågan blir företagets kärnkompetens, är att man blir sårbara. Företagets kunder kommer därför att köpa det som den enskilde konsulten hos Palm & Partners har att erbjuda istället för företaget Palm & Partners. Om relationen mellan den enskilde konsulten och kunden inte fungerar så kommer kunden som en följd av det att vända sig till ett annat konsultföretag. Hade relationen med företaget Palm & Partners varit starkare, på bekostnad av den enskilde konsulten, så hade kunden istället vänt sig till en annan konsult inom Palm & Partners. Ett annat resultat av att så starkt betona relationen med kunden är att det leder till en stor arbetsbörda för de personer i företaget som har en förmåga att kunna skapa sådana.

## 4.2 FÖRETAGETS ORGANISATION

### 4.2.1 Organisationsstruktur

I ett enmansbolag, som präglar Palm & Partners historiska bakgrund, sköter oftast en person hela verksamheten oavsett arbetsuppgifter. När företaget växer i storlek och uppgifterna tilltar i både omfattning och svårighetsgrad ser man behovet av en organisation, som oftast tar formen av funktionsorganisationen där ansvar delas upp efter företagets huvudfunktioner. Palm & Partners organisationsstruktur är av funktionsartad karaktär med en indelning i tre huvudsakliga affärsområden. Funktionsindelningen på Palm & Partners syftar främst till att strukturera och tydliggöra ansvarsområden medan arbetsformen karaktäriseras av ett matricismässigt arbete enligt en av delägarna. Han menar att VD:n fungerar som samordnare av den totala verksamheten medan affärsområdesansvariga samordnar verksamheten inom respektive område. Vds möjlighet att påverka verksamheten består i kvalitets och resultatuppföljning. I och med att företaget är ett tjänsteföretag är budgetstyrning inte ett lika relevant styrverktyg som i produktion. Varje affärsområde delges rapport efter budgetuppföljning och delges sina respektive kvartalsmål.

Specialiseringen inom företaget gör det nödvändigt att samordna de olika områdenas verksamhet och aktiviteter, inte minst sedan man betonar den unika tjänstemixen i sin marknadsföring. Det är även viktigt att de olika organisationsenheterna arbetar i samma riktning och mot gemensamma mål. Med uppdelning i funktioner följer ofta att man successivt ser på verksamheten från olika perspektiv. Här råder uppenbart motsägande uppfattningar på företaget. Från ledningsgruppen ges främst en fin beskrivning av den matricismässiga arbetsformen som, menar de, ger möjlighet att bevara olikheter mellan områdena och utnyttja beroendeförhållanden samtidigt som man överger tanken om att det slutliga ansvaret ska ligga i händerna på en person. Dock har det av ett antal andra medarbetare framförts att man snarare ser affärsenheterna som små företag inom företaget och att synen på företaget som en helhet ibland försvinner. Detta utgör en risk för den unika tjänstemix som man så gärna belyser. Däremot framgår från alla håll att företagskulturen präglas av informella ledare som i motsats uttrycker att man klart inser vikten av att jobba över gränserna och skapa en integration. Vi observerar att graden av integration kanske mer rör sig om en önskad situation snarare än ett faktum där den individuella arbetsbelastningen kan vara det som sätter käppar i hjulen. Det höga tempot gör att man får för lite tid till strategiskt arbete eftersom den operativa delen är tidskonsumerande.

Intrycket av den ledarstil som finns är att företaget arbetar platt. Affärsområdescheferna beskrivs alla som starka personligheter med specialistkompetens inom sitt område och tillsammans skapar de arbetsklimatet samt sätter målet högt. Det finns ingen tydlig hierarki utan effektiviteten växer fram ur att man jobbar med frihet under ansvar. Vidare så blir det effektivt att det finns ett informationsflöde på bredden, vilket ger en insikt hos de anställda om vem som kan vad.

Företagets ringa storlek och decentraliserade struktur skapar förutsättningar för en välfungerande intern kommunikation och informella kanaler. En respondent inom rekrytering menar att den platta organisationsstrukturen resulterar i att man får direkt respons, möjlighet

till stort inflytande över sitt eget arbete och företaget i sin helhet, man får inhösta frukten av sina idéer samt att det ger upphov till korta beslutsvägar vilket är motivationsskapande. Man har en önskan om att i framtiden arbeta mer i team för att underlätta kunskapsspridningsprocessen och minska risken för att konsulten blir en trång sektor. Dock tror vi åter igen att konsulternas stora arbetsbörda kan försvåra detta.

Nuvarande vd har arbetat på Palm & Partners sedan 1988, innan övergången mot den privata sektorn som kundgrupp. Detta gör att han har med sig den företagskultur som rådde under grundarens ledning. Innan generationsväxlingen arbetade företaget med offentliga kunder och under stark sekretess. Den öppenhet som präglar företaget idag har utvecklats under vd:ns ledning, i takt med att övriga affärsområden tagit mer plats.

Titeln som vd intogs 1999 och innebär en administrativ roll med att se över centrala punkter som budgetarbete, marknadsföring och personalaktiviteter. Dock är han även själv verksam inom karriärrådgivning och outplacement. I bakfickan finns en teknisk och ekonomisk bakgrund men han ser sig själv som autodidakt i ledarrollen. Organisationen har präglats av en ad hoc mentalitet och vd anser att det är något som man bör arbeta sig bort ifrån på företaget.

#### *4.2.2 Medarbetare*

Under samtliga sex intervjuer framkom att kompetenta medarbetare är av stor betydelse. En anställd betonar vikten av att ha roligt på jobbet. När hon vet att övriga medarbetare tycker arbetsuppgifterna är roliga känner hon sig trygg med förvisningen att de gör ett bra jobb. Man har till övervägande del medarbetare som är erfarna konsulter med gedigen branschkunskap. De beskriver sig själva, främst medarbetarna på delägarpositionerna som även tillhör ledningsgruppen, som personer med stark professionell identitet, drivkraft och integritet. Detta tar sig uttryck i ett stort behov av självständighet i arbetsplaneringen. Vissa kommenterar att man hade känt sig störd av för mycket omhuldande från ledningen. Tryggheten ligger i att veta vilka kvalifikationer man blev anställd för och trygghet i att ens initiativ tas på allvar. Exempelvis kom affärsområdesansvarig för rekrytering till företaget från Manpower- ekonomerna våren 2000. Under hennes år som rekryterare har ytterligare två personer anställts inom rekrytering. Stödd av sin erfarenhet av att bygga upp och expandera liknande projekt från sina två tidigare anställningar har Palm & Partners givit henne fria händer att själv strukturera sitt affärsområde och därmed utnyttjat hennes erfarenheter från detta område.

Det framkommer från många medarbetare att Palm & Partners anställer människor som redan talar samma språk och har en grundläggande positiv syn till företagets arbetssätt och struktur. Medarbetarna är handplockade av ledningen både på sina yrkesmässiga meriter och sociala kompetenser. Att man varit bekanta sedan tidigare arbetsplatser stärker tryggheten genom att man känner till det ömsesidiga gillandet av sitt fria och rådande arbetssätt. En respondent på delägarposition uttrycker det som viktigt att man är etablerad på marknaden om man skall börja i Palm & Partners samt att man har rätt värderingar, som enligt denna personen innebär att man är beredd att hjälpa andra människor, att man har en människosyn som innebär godhet, generositet, empatisk förmåga och humanism, att man är affärsmässig, tidseffektiv och representativ. Dessa uppräknade egenskaper framhäver tyngden av social kompetens vilket ligger i led med en lyckad relationsmarknadsföring.

Av en händelse har företaget fått kontakt med en konsult i Göteborg som passar in på ovanstående kriterier. För att integreras med huvudkontoret och skapa ett flöde av kunskapsspridning har man uttryckt en önskan om att upprätthålla en interaktivitet, i form av att göteborgskonsulten förlägger 30% av sin arbetstid till Skånerregionen medan resterande går åt till kundåtaganden i Göteborg. Göteborgskonsulten nämner dock att konsulternas åtaganden och arbetsbördan i dagsläget har minimerat detta. Göteborgskonsulten har ingått en allians med företaget, men har möjlighet att i framtiden bli delägare i Göteborgskontoret. För konsulten innebär detta tillgång till större företag som annars tvekat att arbeta med ett enmansföretag. Genom alliansen tillförde konsulten sitt nätverk in i företaget. Effekten av att inte vara anställd är enligt konsulten att man har möjlighet att kombinera självstyrning med gruppstillhörighet, man får t ex tillgång till en värdefull kunskapspool som innebär goda möjligheter till kompetensutveckling.

En annan observation är den att företagsledningen poängterar fördelen med att ha en jämn fördelning av kön och ålder inom företaget, dock ser vi tydligt att kvinnorna jobbar på rekryteringssidan medan männen dominerar inom ledarskapsutveckling.

## 4.3 KUNSKAPSFÖRETAGET

### 4.3.1 *Palm & Partners arbetsmetod och kultur*

Företagskulturen präglas, som tidigare omnämnts under avsnittet för organisationsstruktur, av informella ledare. Affärsområdeschefernas personligheter och sätt att vara är en viktig beståndsdel i företagskulturen. Under intervjuerna nämner nyanställda att de utan problem kan vända sig till olika personer i företaget vid problem och dylikt utan att någon gång nämna vd. De ser honom mer som en sammanhållande administrativ chef och inte som en chef man vänder sig till när man har ett akut problem i sitt dagliga arbete. Vårt intryck av ledarstilen är att den inte är auktoritär utan alla nivåer jobbar jämbördigt. Det finns ingen tydlig hierarki utan man arbetar tillsammans på ett informellt sätt på kontoret, däremot finns det ingen regelbunden organiserad personalverksamhet.

Det finns fyra delägare i företaget. Det är två av de affärsområdesansvariga (inkl. vd) samt två andra i företaget, ett faktum som påverkar den informella och platta bild man får av företaget. Delägarrollen har medfört att öppenheten har ökat enligt en av de affärsområdesansvariga. Möjligheten att bli delägare är även ett instrument att knyta till sig de duktiga medarbetarna samt ett incitament för de nya medarbetarna på andra expansionsorter än där man har sin nuvarande verksamhet. Nackdelen är att beslutsprocessen blivit långsammare då det krävs konsensus för alla beslut. Däremot ökar effektiviteten därför man vet man vem man ska fråga om vad.

De anställda drivs av ett individuellt bonussystem och möjlighet till personlig utveckling snarare än möjlighet till chefsposition. De flesta har redan gjort karriär inom något annat företag innan de kommer till Palm & Partner, där de får möjlighet att fokusera sin specialistkompetens och gå in i en lärarroll. En av de största riskerna företagets lönsamhet är att förlora dessa värdefulla medarbetare sedan de inlemmas i arbetsprocessen. Eftersom varje persons kompetens är unik krävs det att denna stannar inom företaget. I syfte att försätta attrahera sin personal utgör företagskulturen en fördel jämfört med andra större företag som anses vara stela, styrda och hierarkiska enligt de anställda. De betonar vikten av att alltid vara sig själva och inte tvingas inta en roll på jobbet. En respondent trycker på att man måste

behålla den kultur där man tar personligt ansvar för att hålla sin kunskap aktuell, att man odlar den kunskapssökande personligheten som uppsöker den information man är i behov av.

Delad kunskap är nödvändigt för att företaget ska överleva och kunskapsdelningen sker idag via fysiska möten. Av en nyanställd upplevs alla som positiva, öppna och välkomnande. På företaget råder en prestiglös anda som visar sig i att ledningen gärna flyttar på sig för att bereda plats åt andra t ex att man inom ett affärsområde delar arbetsrum eftersom utrymmet behövdes bättre på annat håll. Som lunchrum men även mötesrum används vd:s arbetsrum. Istället för en traditionell mötesplats vid kaffeautomaten hålls dörrarna ständigt öppna vilket uppmuntrar de anställda till att besöka varandra och spåna fritt, kläcka idéer eller informera om senaste kundmötet. Att kontoret är trångt och spartanskt gestaltar också den prestiglösa atmosfären.

En medarbetare säger att företagen i branschen antingen är små, ofta enmansföretag, eller stora företag med känt varumärke. Palm & Partners befinner sig mellan de två kategorierna. Det viktigaste oavsett företagsstorlek är att man levererar kvalitet och är tydlig, betonar medarbetaren. Samma medarbetare som också är delägare beskriver företagskulturen som att ”kunden är nummer ett, kvalitet till 100% är a och o, extremt personligt är viktigt samt prestigelöshet och ödmjukhet”. En av grundprinciperna i Palm & Partners verksamhet är att tillämpa 100 % ärlighet gentemot kunden oavsett uppkommen situation. De har ännu ej upplevt någon situation med en missnöjd kund enligt ledningen, men de anser själva att styrkan i företagets kundrelationer och förtroendet för konsulten gör att de vid misstag enbart minskar förtroendegraden minimalt. Genom att företaget för en öppen dialog och söker samarbete som nämns ovan så kan eventuella trassel som ordnas upp på ett snabbt och smärtfritt sätt även leda till att relationer stärks. Detta är ett symptomatiskt arbetssätt för fallföretaget, då mycket av företagets kultur och styrka ligger just i den välrepererade förmågan hos de anställda att klä processer i ord.

En annan medarbetare säger vidare att det är viktigt att man har samma värderingar i företaget, dock ej så man kväver ett mångfald. När vi frågade vad det innebär fick vi svaret att det inte är nedskrivet och att det är svårt att ”sätta fingret på”. Just den typen av situationer då alla anser sig ha en likasinnad syn på företaget är farlig om vissa skillnader skulle nästla sig in. Ansvaret för att visionen diskuteras bör ligga på ledningen och inte de affärsområdesansvariga.

Att de anställda känner sig motiverade, uppskattade och trygga i sin kunskap om företaget och företagets arbetssätt samt medarbetarnas kompetens har stor inverkan på kunskapsöverföring mellan kund och Palm & Partners, enligt en av respondenterna. Tillit skapas genom varaktiga relationer. Relationer motverkar intern konkurrens samtidigt som konsulterna har tillit till varandra, vilket är avgörande för kundernas uppfattning av företaget. En av delägarna på Palm & Partners säger att kunden får aldrig tro eller ens misstänka att det finns intern konkurrens mellan några konsulter inom företaget. Varje medarbetare på Palm & Partners har en viktig roll som kundpåverkare oavsett befattning. Nätverket av kontakter, formella som informella, professionella som sociala, blir alla en betydelsefull del av företagets förmåga att bygga upp värdeskapande processer. Hos Palm & Partners är det extremt viktigt att personalen förutom att vara kunnig är väldigt extrovert och kan söka dessa företagskontakter. Konsulterna utgör den absolut viktigaste påverkargruppen för företaget och blir automatiskt viktiga representanter och informationsbärare eftersom de arbetar ute på ”fältet” och är kundernas kontaktpersoner.

Det råder en intellektuell stämning på företaget vilket underlättar kommunikationen de anställda emellan. Detta förstärker företagskulturen och skapar en viss Palm & Partners jargong. Överlag präglas de anställdas relationer av god personkemi där de affärsområdesansvariga ger kontinuerlig feedback och informell utvärdering.

#### 4.3.2 Rekrytering och introduktion

Utöver motivation till bra prestation är rekrytering av ytterst stor betydelse för att skapa ett innovativt klimat i företaget. Rekrytering, som även kan hänföras till begreppet marknadssegmentering av potentiella anställda, utgår från antagandet att alla inte är lämpade för arbete inom tjänstebranscher. Palm & Partners söker som tidigare nämnts extroverta personer som tror på eller delar företagets grundläggande värden. De genomför en omfattande rekryteringsprocess som inkluderar samtal, intervjuer samt andra hjälpmedel i form av olika tester. Personalen utgör en trång sektor och det gäller att finna rätt personer som passar för företaget för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden. En medarbetare säger att det är viktigt att all personal i Palm & Partners har de kompetens som krävs för att kunna sälja hela företaget och inte bara det affärsområdet man verkar inom. Samma medarbetare betonar att det är en kritisk faktor för företagets framtida tillväxt som man måste bli bättre på och formulerar det som att ”vi måste få en splitvision och kunna sälja”.

Vår uppfattning är att ledningen har förmedlat en känsla av delaktighet till de anställda och att medarbetarna har stort inflytande över arbetsprocesserna. Detta är en fördel och har lett till att företaget än så länge har kunnat rekrytera kvalificerade seniora konsulter som lockas av det ansvarsfyllda arbetssättet på Palm & Partners. Även tillgången på riktigt kompetenta medarbetare som man anser sig ha idag fungerar som ett utmärkt lockbete vid nyrekryteringar eftersom de man söker, erfarna ensamkonsulter med eget nätverk, ofta motiveras av det potentiella utbytet av kunskap. En kompetenspool som Palm & Partners utgör erbjuder ett attraktivt område för nya inputs förutsatt att man inte styrs in i en organisation där kunskapen är låst.

Introduktionsprocessen för nyanställda sker idag i form av learning by doing och personaliseringsstrategi. I framtiden hoppas man kunna arbeta mer långsiktigt men företaget är för närvarande för litet för att ha råd att anställa nytexminerade och lära upp dem. Affärsområdesansvarig för ledarutveckling menar att det är svårt för en junior att ta tjänsten genom kundens tre trappsteg; kunskap, attityd och beteende. Han kan presentera fakta och genom pedagogik även få sina kunder att ta ställning till denna information varigenom han har genererat kunskap hos kunden, vilket i sig är ett mål. Men målet är inte att jobba som ett utbildningsföretag eller pedagoger och då krävs det något extra, ej enbart pedagogiska erfarenheter utan ett mer långtgående samarbete med kundföretaget. Efter intervjuer med samtliga affärsområdesansvariga kunde man urskilja att proceduren för introduktionen av nyanställda varierar lite mellan de olika affärsområdena. Man har ingen tydlig strategi utan den varierar beroende på nyrekrytens erfarenheter, tillgång på tid osv. Gemensamt är att respektive affärsområdesansvarig har ansvaret för att fungera likt en mentor och överföra dels väsentlig kunskap på traditionellt vis genom att berätta om företagets tidigare projekt, historik, kvalitet dels om företagets allmängiltiga förhållningssätt gentemot kunden. Man ser helst att den nya konsulten så snabbt som möjligt får träffa de andra på företaget och få en beskrivning av övriga områden samt att denne följer med på kundbesök så att det språk som organisationen tillämpar implementeras. För att skapa en medvetenhet om företagsprofilen anser en medarbetare att man borde introducera nyanställda genom en mer tydligt utarbetad plan än det som råder i dagsläget, t ex genom delaktighet i utbildningar för att få en inblick i



hur konsulterna agerar utåt. Flera anställda berättar att de inte fått någon introduktion när de började på Palm & Partner, utan direkt börjat arbeta med sina projekt. Under de första veckor som arbete pågick hade de tid då och då gå och prata med övriga personer i företaget för att på så sätt lära känna både företaget och de som jobbar i det. Vårt intryck av relationerna med övriga i företaget är att även om de får följa med och exempelvis lyssna på olika ledarskapskurser som hålls av det affärsområdet så är de inte medlemmar i något projektteam. De känner sig däremot starkt integrerade i sina respektive affärsområden.

Vid en anställning tidigare i år av en relativt oerfaren konsult inom rekrytering bestämdes att denne skulle forma ett internt CV så att de andra medarbetarna inom företaget lätt skulle få kännedom om medarbetarens unika kompetenser och styrkor. För att överbygga klyftorna mellan affärsområdena är det viktigt för företaget att alla känner till varandras kompetenser. Tanken med ett internt CV är ett led i detta men arbetet har ännu inte blivit en rutin.

I och med att Stellan Palm var en stark ägare som de nya kanske inte känner till hade man kunnat ta fram ett dokument för att förmedla företagets vision och filosofi, men detta har ledningen valt bort till förmån för personlig kommunikation. Genom sin organiska tillväxt via goda kontakter har förtroendenivån bibehållits intakt. Risken som de talar om är att man snart måste anställa även utanför kontaktnätet, därför finns det ett växande behov för en tydligare förmedling av företagets profil. Företagskulturen måste växa in i ryggmärgen på de nyanställda så att de hela tiden agerar med företagets goda minne, och vet att de kan ta en kunds missnöje, trygga i vetskapen att de handlat med företagets stöd.

#### *4.3.3 Behålla personal*

Kompetensutvecklingen är den egentliga karriärmöjligheten som erbjuds. När man börjar på företaget antas man redan ha gjort strukturell karriär för sin tidigare arbetsgivare. Det individuella intresset ligger då i att utveckla sin specialistkompetens snarare än i status. Detta ligger till grund för en prestigelöshet som i sin tur leder till att man inte är rädd för att släppa ifrån sig värdefull och sällsynt kunskap. Ledningen förutsätter att de anställda är drivna att på eget initiativ söka ny kunskap samtidigt som affärsområdesansvariga har det yttersta ansvaret för att bedöma vilken ny kompetens som kan bli de anställdas nästa steg i sin kompetensutveckling. Man har som individ ett ansvar att framföra sina behov av kompetensutveckling. Även om den föreslagna utbildningen inte är helt i linje med företagets riktning ser man utbildning som positiv om de anställda kan argumentera för det och ser sig kunna växa som individer. Företaget poängterar att de tillåter vida ramar för kompetensutveckling, men vi är av uppfattningen att de anställda inte har tid att ägna sig åt andra saker än sina arbetsuppgifter. En möjlighet att arbeta med attraktiva storkunder och utvecklas i och med detta nämns under intervjuerna som en sporre, denna typ av kompetensutveckling står troligen högre i kurs än teoretiska kurser hos seniora konsulter.

Företagets kultur spelar en stor roll i de anställdas vilja att vidareutveckla sig eftersom stämningen präglas av en stark entreprenöralism. Det kan antas att ledningen anser att det ligger i kunskapsarbetarens natur att själv se sitt utvecklingsbehov, därför kan man inte urskilja någon medveten strategi från företagets sida. Vid nyanställning däremot pekar ledningen med hela handen på den anställdes behov av kompletterande kunskaper för att bli en värdefull medarbetare.

#### 4.3.4 Forum för kunskapsspridning

Det finns inga konkret utsatta mötesplatser på företaget utan man betonar främst det att dörrarna till konsulternas kontor i princip alltid hålls öppna. Öppenhet är ett nyckelord vad beträffar Palm & Partners och manifesteras genom att man gärna delar med sig av sin kunskap för att i slutändan få input tillbaka. Det rent operativa arbetet med kunskapsspridning inom företaget går ut på att medarbetarna lär sig under varje uppdrag via förberedelser, insats och uppföljning. Att sprida sin erfarenhet är av största betydelse och handlar i företaget om att de anställda ska känna till hur man arbetat tidigare. Det räcker inte att veta vilka uppgifter man löst. Denna kunskap överförs i muntlig form och är inte kodifierad. Det finns inte någon formaliserad struktur där de anställda har tillgång till att få upplysningar om sina medarbetares erfarenhet.

Ledningen har tydligt satsat på att odla den informella kunskapsspridningen genom att stimulera till samtal mellan medarbetarna, något som underlättas av att konsulterna till karaktären är väldigt utåtriktade personligheter med individuella drivkrafter för att utvecklas. Vid rekrytering av nyanställda så är personens extroverta egenskaper en viktig urvalsfaktor. En respondent trycker också på vikten av prestigelösheten i kombination med att man tycker att arbetet är roligt. På så sätt ökar även tilliten till engagemanget i kollegornas arbete. Genom att ha ett trångt kontor med öppna dörrar förtätas kontakterna mellan de anställda, något ledningen ser som ett sätt att trycka på kommunikationen i företaget. Konsulterna ser själva till att besöka varandra för att uppdatera om kundbesök eller projekt, utbyta idéer, dela med sig av erfarenheter o.s.v. Eftersom konsulterna tillbringar sparsamt med tid på företaget ges det sällan tid för informella möten då alla inom ett affärsområde är samlade, varför en medarbetare ser mobiltelefonen och inbokade planeringssamtal som de viktigaste sätten att sprida kunskap på inom företaget. Medarbetaren betonar också starkt att dokumentering av kunskap på ett formellt sätt i syfte att sprida kunskap är uteslutet. Denna person tycker att kunskapsspridningen idag i företaget till största del handlar om att var och en själv får skaffa sig kunskap från sina kolleger. Personen ifråga säger också att en del typer av uppdrag dokumenteras men de flesta inte. Vidare betonar personen att man skall ha en kontaktperson/ansvarig per kund.

I övrigt utgörs miljöer där kunskap sprids i företaget av vd:ns arbetsrum som är det största på kontoret. Här kan man röra sig relativt fritt och det utgör det formella mötesrummet samt företagets lunchrum. Konsulterna är även måna om att utnyttja all befintlig tid till att socialisera, äter man inte lunch med kollegor bokar man in en lunch med en befintlig eller gammal kund. Andra centrum för kontakter är runt vattenautomaten i foajén eller i företagets "bibliotek", ett rum där man samlar böcker, tidskrifter och interna rapporter. Olika sammanträden inom företaget blir också viktiga som en följd av att man vistas så lite på kontoret. Styrelsen som träffas 5 gånger per år är ett exempel. Den består av de fyra delägarna. En annan grupp som också träffas 5 gånger per år är ledningsgruppen. Alla inom respektive affärsområde träffas sex gånger per år.

För intern informationsdelning har man ett gemensamt bokningsprogram på sin server där de anställda har tillgång till varandras kalendrar. Den som införde det systemet är en av de senare anställda i företaget. Den personen har upplevt stor respons för sitt initiativ. Systemet underlättar samordning av kontakter mellan Palm & Partners och kunden. För att undvika ett scenario då man går miste om möjligheter på grund av utebliven kommunikation mellan affärsområdena planerar man att införa ett faddersystem. En person tilldelas då ett kundföretag att fungera som sambandscentral för. Detta skulle också snabba på

kundkontakterna. Ytterligare ett förslag på förbättring av kunskapsutveckling inom personalen är att ha vissa dagar avsatta för informationsinhämtning och utvecklingssamtal. Ledarna är medvetna om behovet av att formalisera en sådan process. För att bli ledande i branschsegmentet krävs det stora interna kvalitéer i exempelvis inlärningsprocessen. Det som driver medarbetarna är att bli uppskattade för sin kompetens, våga ta för sig, lita på sitt omdöme och våga säga nej. Företaget är idag sårbart eftersom man bygger mycket på att kundrelationen skall vara personlig. En medarbetare och tillika delägare menar att man förändrar detta genom att konsulten till skillnad mot Palm & Partners inte skall vara outhärlig för företaget och betonar vikten av att man därför ökar produktifieringen av vissa kunskaper.

En annan medarbetare säger att en viktig kunskap, om man vill göra sig mindre outhärlig för de enskilda kunden, är att kunna överföra den gamla kunskapen som finns i företaget idag till nyanställda. Personen menar att det är en viljefråga hos enskilda individer i företaget. För att vilja så måste det finnas motiv och ett sådant kan vara att få något tillbaka för det man ger. Vidare så betonar samma person att det är mycket viktigt för en nyanställd att vara tillsammans med de som har arbetat längre i företaget och att det finns en struktur för kunskapsöverföring i företaget. Det är enligt medarbetaren ledaren för företaget och eller affärsområdet som formar klimatet för kunskapsöverföring bland annat genom att prioritera tid för interna möten i företaget eller att föregå med gott exempel. Medarbetaren anser vidare att det informella sättet man sprider kunskap på idag ej kommer att räcka i framtiden, när Palm & Partners är större, men tycker samtidigt att intranet inte är en bra lösning.

Kunskapen sprids förutom i öppna forum, genom handledarskap och i formella möten. Handledarskap existerar i form av mentorskap främst för nyanställda. Företaget säljer hela processer som är svåra att förmedla enbart via dokumentation och man ser kunskapsspridning som nödvändigt för att företaget ska överleva poängterar en av delägarna. Delägaren menar att bästa sättet för det är via fysiska möten mellan de anställda. Tillit skapas genom personlig kontakt menar han och fysiska möten motverkar intern konkurrens samtidigt som konsulterna bygger upp en ovärderlig tillit till varandra vilket är avgörande vid agerandet gentemot kunderna.

Sociala aktiviteter förekommer också på företaget. Man anordnar middagar ett par gånger om året där familjemedlemmar välkomnas. Företaget anordnar även gemensamma resor t.ex. har de varit iväg på en skidresa till Alperna. Allt i syfte att stärka banden medarbetarna emellan.

## 5 ANALYS

---

*I analyskapitlet kommer vi att sammanfläta teorikapitlet med empiridelen. Vi kommer att analysera hur den interna kunskapsspridningen på Palm & Partners fungerar idag. Följaktligen hoppas vi ur analysen kunna identifiera ett antal kritiska faktorer för kunskapsspridningen. Därmed besvaras vårt tredje och sista delproblem - Vilka är nyckelfaktorerna för kunskapsspridning? - samt att syftet med uppsatsen uppnås.*

---

### 5.1 KUNSKAP I FALLFÖRETAGET

#### 5.1.1 Är Palm & Partners ett kunskapsföretag

Palm & Partners är ett genuint kunskapsföretag enligt den definition som Sveiby (1991) anger. Företaget har en produktion som inte är standardiserad utan kreativ, man är starkt individberoende och man sysslar med komplext problemlösande. Alla dessa faktorer stämmer in på Palm & Partners. Representanter för företaget säger att man har en unik produktmix som ger en grund för en unik konkurrensfördel. Man säger också att man är mer individberoende än ett stort konsultbolag med känt varumärke såtillvida att kunden inte köper företaget utan den enskilde konsulten. En konsult hos Palm & Partners skall både kunna sälja ett uppdrag och sedan kunna utföra och avsluta det på ett sätt som gör kunden nöjd. På ett stort konsultbolag där det inte är ovanligt att försäljning och utförande sköts av olika personer. När en konsult från Palm & Partners skall ta sig an ett uppdrag hos en kund är man duktig på att se var i utvecklingsprocessen som kundens företag befinner sig. Palm & Partner utformar med det som grund sin strategi för att lösa de problem som kunden har. Vi anser som en följd av detta att Palm & Partners sysslar med komplext problemlösande som är svårt att standardisera. Palm & Partners lever på att sälja sin kunskap och processer för att etablera en arena för kunskapsspridning likt Nonakas Ba.

#### 5.1.2 Kunskap som resurs

Företag är olika därför de har olika typer av resurser eller utnyttjar sina resurser på olika sätt. Palm & Partners har kunskap som sin främsta resurs. Utifrån detta påverkar företaget omvärlden och sin position. Omvärlden förändras snabbare och snabbare och därför är detta synsätt viktigt. Det blir i slutändan företagets resurser och kompetenser som avgör vilka marknader och kunder som man skall jobba mot. Denna allmänna beskrivning av det resursbaserade synsättet (Barney, 1991) innebär för Palm & Partners att de skall ha en efterfrågad kunskap att sälja för förmågan att leverera kvalitet till sina kunder. En affärsområdesansvarig och tillika delägare uttrycker sina tankar om detta med att säga att man har en produktmix som är unik för södra Sverige i form av att man har all kompetens som behövs inom human resurser. Respondenten tror att den kunskapen kommer att bli efterfrågad eftersom företag väljer att allt mer fokusera på sin kärnverksamhet och då kan de till exempel outsourca sin hantering av personalfrågor. Vi anser därför att den tidigare ställda frågan om företaget har en kunskap som kan betraktas som en resurs är berättigad. Palm & Partners har en tydligt uttalad ambition att växa till drygt dubbla storleken avseende antalet anställda inom tre till fyra år. Vi anser därför det är viktigt att de identifierar sin viktigaste kunskap och sedan sprider den till sina nyanställda. Det blir också viktigt att ta tillvara och sprida den nya kunskap som man får in via nyanställda.

### 5.1.3 Den värdefulla kunskapen i Palm & Partners

Det är nästintill omöjligt att i förväg avgöra vilken kunskap som kommer att vara värdeskapande i framtiden, men ett företag kan vara medvetet om vilken kunskap som är värdeskapande historiskt. En fråga vi ställde till alla anställda som vi intervjuade var vilken kunskap de anser värdefull för Palm & Partners och företagets lönsamhet. Olika former av kunskap sprids på olika sätt, vilket vi givit exempel på i teorikapitlet. En respondent ansåg kärnkompetensen vara de personliga kontakter man har med sina kunder. Respondenten förtydligade sig med att säga att man har en ”serviceproffesionalism” inom företaget, vilken i kombination med en hög kompetensnivå ger långvariga och lönsamma kundrelationer. Vi uppfattar det som att man har en förmåga att leverera kvalitet. En annan respondent säger att man är duktig på att skapa relationer med sina kunder, och utvecklar svaret med att säga att man har en förmåga att se var kunden befinner sig i sin egen utvecklingsprocess (inom de områden Palm & Partners har kompetens att bedöma, vår egen anmärkning). Det de här två respondenterna har gemensamt i sina svar är att det är en form av kunskap i socialisation som är viktig. Den ene pratar om de personliga kontakterna och den andre att man är duktig på att skapa relationer. Vi menar att det är olika uttryck för samma sak. Ytterligare ett citat från en annan respondent bekräftar den bild som vuxit fram under intervjuerna nämligen att det inte är faktakunskap som är det viktigaste. Citatet av respondenten lyder, det är inte den typ av kunskap man kan läsa sig till i en bok som de säljer utan kunskap om processer. Man betraktar sig inte som expertkonsulter utan mer som breda processkonsulter. Vi anser att de olika svar vi fått på denna fråga av olika respondenter tyder på att det är en form av praktisk kunskap om hur man kommunicerar med kunder som är den viktiga kunskapen i Palm & Partners. En nyligen anställd respondent berättar att ”mitt språk har förändrats sedan jag började här. Jag kan själv höra hur det har förändrats.” Praktisk kunskap består till stor del av tyst kunskap enligt både Hedström (2000) och Molander (2000). Molander formulerar det som att den tysta kunskapens bas finns i att göra och genomföra saker. Han liknar det vid populäruttrycket bondförnuft. Enligt Rolf (1995) så är den tysta kunskapen ett slags redskap, något man använder för att åstadkomma något annat, för att vi skall kunna handla eller kunna inhämta annan kunskap. Sett i det perspektivet som framstår av teorin om kunskap så är Palm & Partners kunskap i att kommunicera med kunden redskapet för att leverera den produkt man anlitar Palm & Partners för. Det är också förmågan att få rätt saker gjorda vid rätt tidpunkt enligt definitionen av bondförnuft som Molander (2000) tar upp.

Enligt Davenport och Prusak (2000) så bildas kunskap ur information genom mänsklig aktivitet. De anger fyra typer av aktiviteter som krävs. Informationen om en händelse ska kunna jämföras med andra kända händelser, vilka konsekvenser får informationen för olika beslut och åtgärder, hur kan man koppla denna kunskap till annan kunskap och till sist att genom konversation kommunicera informationen och därmed få reda på vad andra tycker om den. Dessa fyra kunskapsskapande aktiviteter äger rum under interaktion mellan människor. Vi tycker därför att den bild av viktig kunskap som Palm & Partners ger inte motsägs av den teori som vi använt. Man kan sammanfatta avsnittet med att säga att den kunskapen som respondenter på Palm & Partners anser viktig är med stöd av ovan nämnda teorier kunskap om hur man levererar kunskap, det vill säga hur man genom kommunikation levererar det kunden vill ha, och om hur kunskap bildas. Vi har nu konstaterat att det är tyst kunskap som är den viktiga kunskapen i Palm & Partners.

## 5.2 KUNSKAPSSPRIDNINGEN PÅ PALM & PARTNERS

### 5.2.1 Kunskapsspiralen

För att lyckas sprida kunskap på ett effektivt sätt inom ett företag måste, enligt Nonaka (1994) förutsättningar skapas för att den existerande tysta och svåruttalade kunskapen ska ventileras och komma fram till ytan. För att möjliggöra detta kan man kombinera den tysta kunskapen med den uttalade via en rad olika förfaranden. Följaktligen alstras en spiralliknande inläring i organisationen som resulterar i att kunskapen fortlöpande ökas.

För Palm & Partners är det av stor betydelse att medarbetarna hela tiden utvecklas och ökar sina kunskaper eftersom det är av betydelse för bland annat den erbjudna tjänstens kvalitetsnivå och således företagets framgångar. Vi har inte funnit någon uttalad strategi eller strukturerad modell för hur detta ska ske. Man uppmuntrar till viss arbetsrotation samt en form av mentorskap där kunskap ska spridas, men med beaktande av företagets historiska bakgrund samt det informella nätet som existerar har man inte sett behovet av något utförligare. Vid starten 1978 tom 1995 var Palm & Partners ett "enmansbolag" trots att man hade anställda. Verksamheten rullade på och man tvingades inte tänka i marknadsmässiga termer vilket gör att företaget till för 2 år sedan var relativt omoget beträffande detta. Ambitionen är att medarbetarna ska hålla sig ajour och via individuella drivkrafter införskaffa sig ny kunskap. Dock talar man om en parallellprocess. Ledningen ser till att förutsättningarna finns samt att affärsområdesansvariga aktivt initierar processen att de anställda skall vidareutveckla sig, medan den anställde själv får möjlighet att fundera och välja inom vilket område och vad för kunskap man önskar införskaffa.

### *Socialisering*

Socialisering är en process för spridning och överföring av tyst kunskap på andra. (Nonaka 1994). För att växa över sin kunskap krävs samarbete i t ex projektform eller team. På Palm & Partners har man för avsikt att arbeta mer i team på två konsulter vilket kan få en stor inverkan på att göra den enskilde konsulten mindre oombärlig samt i syfte att underlätta kunskapsöverföringen. Detta uttrycks i alla fall som en framtida önskan, men med tanke på att den enskilde konsulten är så arbetsbelastad i dagsläget är det svårt att se hur detta skulle gå till. Nyanställda arbetar med befintligt anställda under en övergångsperiod och man räknar på en period av 3-4 månader för att sedan vara självgående. Detta är en uttryckt ambition som pga tidsbrist åter igen inte tillämpas som en standardprocedur. För att skapa en medvetenhet om företagsprofilen brister företaget i att man borde introducera nyanställda genom en utarbetad plan för att få en inblick i hur konsulterna agerar utåt. Det är främst konsulterna som personer och inte varumärket i sig som gör företaget. Därtill ökar vikten av att man anammar företagets specifika sätt att kommunicera och hantera kundrelationer.

På Palm & Partners inser man att det är nödvändigt att jobba över gränserna. Man förlitar sig starkt på det informella nätverket och att kunskapen ska förmedlas via fysiska möten. Dock kan arbetsformen där konsulterna spenderar stor del av sin tid utanför kontoret försvåra den kunskapsspridningen eftersom medarbetarna inte är på plats eller har svårt för att koordinera sina scheman till gemensamma möten. Men eftersom Palm & Partners säljer hela processer är detta inte lätt att förmedla enbart via dokumentation. För en junior är det svårt att ta tjänsten genom de tre trappstegen kunskap, attityd och beteende som beskrivits under stycket för rekrytering och introduktion.

Palm & Partners erbjuder ett steg till ovanför trappan. Man ger inte enbart direktiv till hur kunden ska förändra sitt beteende och försvinner utan man är närvarande under hela processen. För att lyckas förmedla kunskapen om arbetssättet och förhållningssätt gentemot kund får medarbetare till en viss omfattning vara passivt delaktiga på utbildningar eller kundbesök inom andra specialområden, en s.k. arbetsrotation. På så vis skapas möjligheten för de anställda att dela med sig av den tysta kunskapen de har i form av erfarenheter och kunskap som är svårartikulerad. Kunskapen sprids genom att de anställda observerar varandra i arbetet och drar lärdom av det sätt som en uppgift löses rent praktiskt. Härigenom kan medarbetarna ta till sig tyst kunskap från sina kollegor och omvandla denna till ny tyst kunskap för sig själva (Nonaka 1994).

### *Externalisering*

I denna process skapar medarbetarna uttalad kunskap efter att ha tagit del av andras tysta kunskap. En premis för detta är enligt (Nonaka 1994) att de anställda har ett gemensamt sätt att uttrycka sig. Genom medarbetarnas kompetens och liknande erfarenheter sedan tidigare samt en stark kultur kan man kommunicera och göra sig förstådd effektivare. Den interna kommunikationen som i högsta grad är Palm & Partners förutsättning för kunskapsspridning underlättas av en stark företagskultur. Företaget betonar vikten av kompetens och erfarenheter men även lämpligheten att införlivas i kulturen vid t ex rekrytering. Man försöker därmed skapa förutsättningar för att kunskap ska kunna spridas på bästa sätt. Kulturen bygger på gemensamma grundvärderingar avseende arbetssätt och moral, professionalism, extrem personlighet och prestigelöshet. Genom personlig förståelse och gemensamma referensramar skapas ett gemensamt ”språk” och tillit som motverkar intern konkurrens samtidigt som konsulternas tillit till varandra är avgörande vid agerandet gentemot kunderna och den interna kommunikationen. Andan i företagskulturen präglas av en öppenhet på Palm & Partners. Ett intranät hade enligt vår uppfattning kunnat underlätta externaliseringsprocessen. Genom att innefatta t ex ett informationsbrev med regelbunden och tät utgivning för att hålla alla informerade och ajour om vad som är aktuellt i företaget på kontinuerlig basis, att bygga upp en mer formaliserad informationsstruktur med syfte att föra samman de olika affärsområdena mer tydligt.

### *Kombinering*

Med kombinerings menas att medarbetarna genom sociala processer överför uttalad kunskap mellan varandra. Ny kunskap skapas i takt med att den uttalade kunskapen kombineras med de anställdas kunskap (Nonaka 1994). Ett forum för processen kan vara möten men även en databas där kunskap samlas och kan återanvändas. På Palm & Partners försöker man dokumentera kontinuerligt och följa lärocykeln dvs. utvärdera och dra lärdom av tidigare ageranden, vilka teoretiska modeller som använts, perspektiv osv. Allt detta samlas i pärmar men tidsbristen gör det till ett väldigt omständligt arbete och en viss motvilja uppfattas. Motvilja till dokumentering kan minska möjligheterna till spridning av uttalad kunskap. Man har beslutat om att inför en kund- och sälj databas där alla uppgifter i framtiden ska lagras. Ledningen har insett ett ökat behov av större formalisering i takt med att företaget förbereder inför en kommande tillväxt både personellt och geografiskt. Palm & Partners understryker i övrigt att delad kunskap är nödvändigt för att företaget ska överleva och att detta på bästa sätt enbart kan ske via fysiska möten. Företaget har formella mötesforum på samtliga nivåer men även här antyds att, tidsbristen och det faktum att konsulter väldigt ofta är ute på fältet upptagna i uppdrag, gör att man inte träffas formellt i den höga grad som hade varit önskvärt. Dock har man fastställt antalet mötestillfällen för att alla ansvariga ska vara informerade och ha koll på de olika affärsområdena. Det är positivt att man bygger in detta från början för att säkerställa informationsspridning den dagen företaget är större, trots att behovet ännu inte

verkar finnas då de själva anser att de informella kanalerna som dominerar är tillräckliga beträffande kunskapsspridning.

### *Internalisering*

Vid internalisering skapas tyst kunskap då en person tar till sig uttalad kunskap och sätter den i ett personligt sammanhang (Nonaka1994). Företaget brister tydligen i sina rutiner för lagring av data och processer för spridning av den uttalade kunskapen. Generellt ser man även dokumenteringsförfarandet som tidödande och mindre intressant vilket kan begränsa utbudet av den typen av kunskap. På Palm & Partners överlåter man kunskapsspridningen till de personliga kontakterna mellan de anställda och lägger mindre vikt vid möjligheter till ett intranät för intern spridning av uttalad kunskap. Ambitioner finns och man inser att strukturella förändringar kan bli nödvändiga. Risken med ett för litet utbud av uttalad kunskap är att medarbetarna inte ges bästa möjligheten till fortsatt utveckling av kunskapen.

### *5.2.2 Strategi för kunskapsspridning*

Enligt Hansen et al (1999) bör ett företag välja en av följande två strategier för intern kunskapsspridning, personaliseringsstrategi eller kodifieringsstrategi. I dagsläget sker spridningen av kunskap på Palm & Partners huvudsakligen via en personaliseringsstrategi genom att medarbetarna personligen kommunicerar med varandra. Detta är en strategi som uttryckligen föredras. Man har limiterade möjligheter till spridning av kodifierad kunskap.

Personaliseringsstrategin är lämpligast enligt Hansen et al (1999) i de fall där verksamheten utmärks av innovativa, kundanpassade produkter eller tjänster där man är beroende av tyst kunskap. Detta gäller för Palm & Partners, men vi anser att detta även medför risken att företaget blir mer sårbart.

Företag väljer i allt större utsträckning att fokusera kring sina kärnkompetenser och därmed skapas ett beroendeförhållande på annat utöver kärnan. Palm & Partners erbjuder här en helhetslösning, med en unik tjänstemix bestående av tre affärsområden har man alltid någonting att erbjuda kundföretaget beroende på i vilken fas i livscykeln de befinner sig. Den röda tråden ute hos kunden är att Palm & Partners fungerar som processkonsulter, ej expertkonsulter. Enligt Hansen et al (1999) ställer kundanpassade lösningar krav på att den interna kommunikationen är välfungerande och personliga erfarenheter kan delas för att ge upphov till nya lösningar. Han menar även att en viss grad av kodifierad kunskap är att föredra även om man valt en personaliseringsstrategi. Det är också viktigt att anta en tydlig strategi vilket Palm & Partners gjort.

Frånvaron av en klar strategi kan få en negativ inverkan eftersom det kan kommunicera fel vision internt såväl som externt mot företagets kunder. Vårt förslag är istället att Palm & Partners följer Edvinssons (2000) modell med omvandling till strukturkapital av intellektuellt kapital. På så vis undviker man riskerna för förluster av intellektuellt kapital med att medarbetare lämnar företaget med avgörande kunskap och kundrelationer i bagaget. Palm & Partners måste till att börja med arbeta fram en metod för att mäta och dokumentera medarbetarnas kunskaper. Därefter bör de analysera vilka nyckelfaktorer som är viktiga för värdeskapandet i den specifika arbetsmetoden i företaget. Genom att ge sina kunskapsarbetare inflytande i utvecklingsprocessen av ett system för omvandling av kunskap till receptform utnyttjar de sina kostsamma intellektuella resurser maximalt. Samtidigt skapas ett effektivt redskap för kunskapsspridning till externa enheter d v s affärsområden på annan ort samt kunder.



### *5.2.3 Kunskapsspridning mellan flera aktörer*

Palm & Partners har utökat sin verksamhet till Göteborg via vad de kallar ett samarbete, en typ av allians som syftar till att påskynda marknadsintroduktionen samt skapa ett kunskapsutbyte och öka den befintliga kunskapsbasen, där det gäller att välja en partner som kan tillföra mest till berörda parter. Detta är ett sätt att växa organiskt genom att delvis knyta till sig en part med redan gedigen kunskapsbas. Palm & Partners har ett okänt varumärke och små finansiella muskler varför man ser det som ett ypperligt sätt att expandera.

Göteborgskonsultens anledning till att ingå ett samarbete var att skapa förutsättningar för nya inputs och kunskap samt utöka sin kundstock till att även omfatta större kunder, som annars är tveksamma till samarbeten med ensamkonsulter. Enligt Albino et al (1999) påverkas kunskapsspridningen mellan aktörer av de fyra faktorerna aktörer, kontext, innehåll och medium.

#### *Aktörer*

Albino et al (1999) omtalar tre nyckelfaktorer som kännetecknar relationen mellan aktörer tidigare erfarenhet, öppenhet och tillit. Erfarenheter sedan tidigare har en positiv inverkan på hur man tar till sig ny kunskap. Palm & Partners har tydligt sett till att finna en lämplig senior med stor kompetens och arbetslivserfarenhet som samarbetspartner. En liknande kunskapsbas hos de berörda parterna ökar effektiviteten i kunskapsspridningsprocessen dvs. att inhämta och förmågan att tillämpa ny kunskap. Även öppenhet påverkar graden av effektivitet i processen. Öppenhet och hundraprocentig ärlighet präglar Palm & Partners övergripande koncept och förhållningssätt såväl utåt gentemot kund som internt mellan de anställda. Konsulterna på företaget ser detta som en förutsättning för ett lyckat resultat i alla samarbetsformer. En öppenhet och framförallt vilja att sprida kunskap skapar grunden för ett välfungerande kunskapsutbyte och banar väg för tillit. På Palm & Partners är man medveten om betydelsen av tillit och öppenhet något som även betonas av samtliga medarbetare, vilket bara kan innebära att kunskapsspridningen underlättas.

#### *Kontext*

Den interna kontexten som inbegriper organisationskultur, värderingar och attityder hos individerna i en organisation har en stor inverkan på ett välfungerande samarbete. Eftersom en central del är utbyte av kunskaper krävs en vilja och positiva attityder från de medverkande. Palm & Partners menar att det är viktigt att man har liknande grundvärderingar beträffande förhållningssätt mm dock inte så att man kväver ett mångfald. Då man söker efter lämpliga partners ser man till kompetens i lika hög grad som förmågan att införlivas i de övergripande kulturella värderingarna som fungerar som en röd tråd genom företaget. Detta illustrerar ett förebyggande sätt, d v s att undvika eventuella svårigheter redan från start. Den externa kontexten omfattar miljö och atmosfär. Atmosfär utgörs av faktorer som påverkar t ex närhet, förväntningar samarbeten osv. Eftersom de under uppdrag oftast ställs inför liknande kontexter och problem är sannolikheten stor att de utvecklar liknande dominerande logiker på gott och ont. Det skapar ett underlag för lärande.

#### *Innehåll*

Det är svårt att avgöra om innehållet i kunskapsspridningsprocessen varit tillfredsställande eftersom samarbetet befinner sig i ett initialt skede. Dock kan tänkas att det har varit begränsat som ett resultat av den uppenbara tidsbrist som präglar konsulterna. Att man erhåller ny kunskap innebär inte nödvändigtvis att den är värdefull. Huruvida Palm & Partners upplever göteborgskonsultens bidrag och arbete som värdeskapande är svårdefinierat.

### *Medium*

Palm & Partners strategi för den interna kunskapsspridningen och sätt att organisera sig speglar samarbetet som är informellt utan klara regler eller uttalade koder för hur spridningen av kunskap ska ske. För att uppnå hög kapacitet krävs enligt Albino et al (1999) klara regler. Här finns inga klara regler vilket kan försvåra utbytet av kunskap. Däremot karaktäriseras det av att man på Palm & Partners vill uppnå hög riklighet genom face-to-face kontakt. Möten, gemensamma kundbesök och snabb feedback via telefon finns idag till viss utsträckning dock ej som önskat, men även här sätter den uppenbara tidsbristen käppar i hjulen.

#### *5.2.4 Kunskapsmarknaden*

Kunskapsledning innefattar alla åtgärder som vidtas av olika individer i ett företag med syfte att öka effektiviteten på en kunskapsmarknad (Davenport, Prusak, 2000). Marknaden i detta fall är de olika personerna i Palm & Partners som söker kunskap och de som delar med sig och vi menar då arbetskamrater emellan och inte kunskap utifrån. Kunskapsledning handlar i detta fallet vad man från ledningens sida gör för att underlätta kunskapsspridning.

En första åtgärd som Davenport och Prusak (2000) menar som viktig är att dokumentera var kunskapen finns och de använder begreppet kunskapskarta vilket är ett dokument som visar vem som kan vad och var den personen finns. Följden blir att det är lättare för den som söker kunskap att hitta den. En nyligen anställd respondent berättade att man inom företaget har diskuterat att ta fram ett internt CV för alla anställda men att det projektet för tillfället ligger nere. Ett sådant dokument är precis vad Davenport och Prusak (2000) menar med en kunskapskarta. Nackdelen blir att det är svårt att direkt dokumentera vad någon kan avseende den typ av tysta kunskap som respondenterna i vårt fallföretag anser är viktigt. Möjligtvis kan man med hjälp av den kunskap och erfarenhet som dokumenteras dra slutsatser om övrig kunskap. En anställd anser att det finns en medvetenhet inom företaget om att kunskap måste dokumenteras mer i framtiden, men blir emotsagd av en kollega som betonar att dokumentation är uteslutet därför det tar för lång tid i förhållande till utbytet. Vi tror att den här respondenten inte ser den kunskap som dokumenteras i ett internt CV som ett problem utan det är en mer omfattande kodifiering den personen syftar på. Vi tror att vikten av ett internt CV ökar med storleken på företaget. Dessutom anser vi att brist för förståelse för en kollegas arbete med att öka kunskapsspridningen inom företaget kan orsaka friktion och ge effektivitetsförlust i arbetet. Detta kan sprida sig till företagets kultur i form av försämrade motivation och tillit. I detta fall är det hela företagets vision som måste tas upp till allmän diskussion för att komma tillrätta med synen på nyckelfaktorer för kunskapsspridning.

Davenport och Prusak (2000) definierar ett prissystem på kunskapsmarknaden, som inte är monetärt. Vi tror att vikten av att känna till det ökar när ett kunskapsföretag som Palm & Partners växer. Prissystemet utgörs av tre delar; växelverkan, rykte och oegennyttan. Istället för prissystem så pratar Wathe et al (1996) om specifika nyckelfaktorer som påverkar effektiviteten i kunskapsspridningsprocessen. De föreslår tre huvudsakliga faktorer; öppenhet, tillit och tidigare erfarenhet. Grunden för att prissystemet skall fungera är att det finns en tillit mellan medarbetarna i företaget säger Davenport och Prusak (2000). Även Wathe et al (1996) betonar tillit och menar att tillit anses vara en grundläggande förutsättning för att kunskapsspridningen ska vara framgångsrik. Det har även en direkt och positiv inverkan på aktörers öppenhet. Tillit är grundstenen för medarbetarnas vilja att dela med sig av sin kunskap. Tillit krävs i samtliga de relationer som Sveiby (2000) beskriver som tillfällen för kunskapsöverföring.

Nyckeln till ett tjänsteföretags ekonomiska resultat är relationen till kunden. Eftersom man skall leverera kvalitet så blir personalen en nyckelfaktor och för att stödja de anställda krävs det att man lyckas odla en intern tillit och öppenhet.

Flera av våra respondenter har nämnt vikten av tillit. Man måste kunna lita på varandra och för att göra det måste man träffas. En annan nämner att Palm & Partners är ett prestigelöst företag och att man allmänt upplever arbete som roligt. Respondenten menar att det skapar en positiv stämning som ökar tilliten mellan de anställda. Samma respondent säger att alla anställda känner en stark tillit till varandra. Det är viktigt att ledningen ser värdet av tillit och bara för att den finns, inte tar den för given. För Palm & Partners som befinner sig i tillväxt så blir det viktigt att försöka bevara den tillit som utvecklats och att motverka en segregation mellan de nyanställda och de nuvarande medarbetarna. För att tillit skall finnas så måste man träffas, och ju mer man gör det desto mer ökar tilliten enligt Davenport och Prusak. Det gäller för ledningen att uppmuntra fysiska möten och att se till så att de blir av. Ledningen måste också skapa förutsättningar för informella möten, och då företrädesvis i mindre grupper. En respondent säger att ”vi pratar med varandra efter varje kundbesök via våra mobiltelefoner.” Att skapa marknadsplatser eller forum för kunskapsspridning är en viktig uppgift för ledningen, speciellt med tanke på att det är tyst kunskap som är den mest viktiga i företaget. Då är mobiltelefoner bra men inte tillräckligt. Palm & Partners säger att man vill expandera till bland annat Göteborg och Köpenhamn. Faran med denna ambition är det vi nyligen pekat på, risken för förlorad tillit, och en brist på jämställdhet mellan kontoren. I Palm & Partners har man idag inplanerade möten av olika slag ca. var femte vecka. Formaliserade möten är bra men de kan inte ersätta informella möten, (Davenport och Prusak, 2000). En respondent är medveten om det och säger att det informella sättet som man sprider kunskap på idag inom Palm & Partners inte kommer att räcka i framtiden men tycker inte att intranet är en lösning. Den tillit som finns idag i företaget är dock en del av kulturen och därmed så anser vi att det finns en grund som underlättar lösningen på problemet. Det finns även en öppenhet i Palm & Partners som uttrycks av en respondent, ”dörrarna är aldrig stängda till kontoren, och genom detta skapas en öppenhet, man har alltid någon att fråga och även all kundinformation finns i pärmar som vem som helst får gå att titta i.”

”Att bjuda, ge, lämna ut är en viktig värdering hos oss” säger en respondent. Det respondenten ger uttryck för är delar av prissystemet som definieras av Davenport och Prusak. Genom att dela med sig av information utan någon uttrycklig baktanke är det Davenport och Prusak menar när de pratar om oegennyttiga. Konsulterna ger ut mycket information om sitt arbetssätt när man föreläser, och har fått kommentarer kring att man avslöjar kunskap som kan användas som en strategisk fördel. Respondenten ser det inte så utan menar att det istället kan skapa ett rykte om Palm & Partners som ett företag som kan mycket. Det är även ett exempel på det Wathe et al menar med öppenhet. Vi menar att den inställningen kommer även att påverka den interna kunskapsspridningen genom att öppenheten i företagskulturen förstärks. I detta sammanhang säger respondenten att man har en företagskultur som präglas av att kunden är nummer ett, att ge 100 procentig kvalitet är a och o, att man skall vara extremt personliga i sina relationer med såväl kunder som arbetskamrater och till sist säger respondenten att prestigelöshet och ödmjukhet hos de anställda är viktigt till skillnad mot vissa större konsultföretag.

Davenport och Prusak pratar om växelverkan som en del av prissystemet på kunskapsmarknaden. Davenport och Prusak säger att en säljare av kunskap är beredd att lägga tid och energi på att dela med sig av sin kunskap om man tror att köparen är beredd att vara

säljare den gången rollerna är ombytta. Palm & Partners har ett bonussystem som baseras på individuella prestationer. Bonussystemet i kombination med en tung arbetsbörda är kanske det som kommer till uttryck när en respondent säger att ”dokumentation av kunskap är uteslutet”. En annan respondent visar med sina uttalande på en insikt med problemet med ett individbaserat bonussystem och företagets tillväxt. Den sist nämnda respondenten säger att det är en viljefråga hos enskilda individer i företaget att dela med sig av sin kunskap och att det är ledaren för företaget och eller ett affärsområde som formar klimatet för kunskapsspridning bland annat genom att prioritera tid för interna möten och föregå med gott exempel. Samma respondent fortsätter med att säga att individbonus inte gynnar ett bra klimat utan det är bättre med ett vinstdelningssystem eller ett gruppbaserat bonussystem.

## 5.3 LEDNING FÖR KUNSKAPSSPRIDNING

### 5.3.1 Att styra kunskapsarbetare

Medarbetarnas förmåga att urskilja vad som är relevant erfarenhet är viktigt även om informationen kring problemet inte är komplett (Davenport och Prusak 2000). Ledningen måste också vara på det klara med vad den kodifierade kunskapen skall användas till och varför den är viktig. Annars löper man risken att förlora rutiner som är viktiga för värdeskapandet inom företaget.

Att lokalisera den plats där kunskapen som man vill kodifiera är lagrad är centralt för organisationens förmåga till värdeskapande. När man väl funnit den måste man bestämma hur viktig och användbar den är för organisationen och ange vilken typ av kunskap det är. Strategin är olika beroende på om det är den tysta intuitiva kunskapen som är viktig eller den uttryckliga kunskapen i form av teorier. Man kan jämföra detta med de olika verktyg personalen på Palm & Partners använder sig av. Det kan t.ex. vara ren faktakunskap om mänskligt beteende i en ledningsgrupp, eller resultatet av ett test man utfört på en sökande kandidat till en tjänst som man hjälper att annat företag att rekrytera. De verktygen måste hanteras på ett skickligt och omdömesriktigt sätt med hänsyn till dels Palm & Partners egen kapacitet men även efter kundens uttryckliga önskemål och hur Palm & Partners tolkar kundens behov. Det här är ett exempel på tyst kunskap.

Traditionell fokus på idéer som ägarskap, beslutsrätt och bonussystem behöver inte nödvändigtvis ge önskat genomslag på Palm & Partners medarbetare. Där går snarare personlig utveckling som experter före karriärstegen, och ett delägarskap kanske inte ses som ett mål för den anställde. Det stora hotet för många större företag är bristande entreprenörskap, ett misslyckande i att motivera talangen inom företaget att ta tillvara på möjligheter och göra det mesta av dem. I Palm & Partners fall ligger utmaningen i att forma värdeskapande länkar mellan processer, affärsområden och kärnfunktioner. Det är i första hand en kunskapsutmaning, att skapa koordination. Genom en organisation som belönar egna initiativ kan man behålla de drivna och begåvade anställda och vara en fokuserad spelare som kniper de lönsamma kunderna.

### 5.3.2 Vd:s roll

De roller som Senge (1990) menar att en ledare skall ha för att klara av att leda en lärande organisation är designer, lärare och/eller steward. De som är affärsområdesansvariga upplever vi som mer direkta ledare för de olika verksamheterna än vad vd är. En anställd diskuterade

beteendet att gå och fråga när man stöter på problem. Personen nämnde då aldrig vd utan endast två av de affärsområdesansvariga. Kommentaren kring vd:s roll var att dennes affärsområde jobbar med mer känslig information och därför inte inbjuder till diskussion och frågor. En annan respondent ser vd som en viktig person när det gäller att hålla ihop hela organisationen genom att formulera visioner, begära in strategier och följa upp ekonomin. Vi tycker att hela företaget präglas av en öppenhet som till viss del uttrycks i företagets värderingar. Historiskt sett har vd sannolikt varit en viktig del i hur dessa värderingar växt fram, i och med att han varit anställd på Palm & Partners längst och erfårit hur enmansföretaget växt. När grundaren lämnade företaget var det nuvarande vd som tog över. vd är den som sammankallar till möten och andra sammankomster som till exempel middagar där man får ta med sig sin respektive. Han tog även initiativ till den skidresa som nyligen genomfördes. Vi tycker att Palm & Partners vd fyller de olika roller som Senge (1990) tar upp som viktiga för en lärande organisation. Det finns inget i våra intervjuer som tyder på att han är en ledare som är karismatisk och dominerande sitt sätt. Den bild som växt fram är snarare att det är de andra två affärsområdesansvariga som är drivande, vilket ytterligare bekräftar vår analys av vd som innehavare av Senges (1990) roller.

## 5.4 STRUKTURELLA OCH KULTURELLA FÖRUTSÄTTNINGAR

### 5.4.1 Behov av formaliserade processer

Enligt Nonaka sprids kunskapen bäst via möten inom organisationen, så att man kan överföra kunskap personligen och få förståelse för varandras kompetens. Detta är en situation som Palm & Partner eftersträvar. Den organisationsstruktur som idag existerar på Palm & Partners anser ledningen vara mest lämpad för att understödja den interna spridningen av kunskap. En platt och decentraliserad struktur står bakom det informella nätverket som dominerar dagens kunskapsspridning. En nackdel kan vara konsulternas ständiga frånvaro från kontoret vilket har en negativ inverkan på den kontinuerliga uppgraderingen face-to-face och kunskapsspridningen. Även om företaget har intentionen att skapa kunskapsspridning blir det i praktiken inte mycket tid över för möten mellan de anställda, och framför allt inte mellan avdelningarna. Möten mellan avdelningarna är något som Nonaka anser vara mycket värdeskapande för innovationen inom företaget och här finns det en risk att Palm & Partner tappar fart om de segrerar sin verksamhet.

Däremot skapas kanaler för daglig input från de anställda på kundföretagen som kan ge upphov till viktig kunskap. Detta fungerar i dag som ett forum för kunskapsspridning snarare än aktiviteten på kontoret. Givetvis finns det risker med att integrera sig i första hand med kunderna. Identifikationen för de anställda kan rikta sig utåt med bristande lojalitet som följd. En annan risk är att de anställda ser kundens lösningar som viktigare än att tjäna Palm & Partners mål, vilket kan leda till att de tar sig an fel typ av uppdrag ur företagets synvinkel.

Kulturen är ett viktigt styrmedel för Palm & Partners kunskapsspridning. Eftersom den understödjer personaliseringsstrategin skapas förutsättningar för intern kommunikation. Kulturen lägger även grunden för ett gemensamt språk, uttryckssätt och följaktligen tolkningsmönster, någonting som spelar en betydelsefull roll vid socialiserings- och externaliseringsprocessen.

Kunskapskartan behöver inte överensstämma med denna organisationsstruktur. Beroende på vilken kunskap som dokumenteras så kan det bli politiska effekter i kommunikations-

kanalerna. Kunskap är makt i en kunskapsorganisation. Enligt teorierna om kunskapsmarknad och dess prissystem så kommer det att bli effekter av en karta om den visar något som inte tidigare är känt. Man kan gynnas eller missgynnas av att kunskapen blir känd. Men författarna hävdar att om det inte blir politiska effekter i någon form så betyder inte kunskap något i den aktuella organisationen. De politiska effekterna beror på de anställdas syn på kunskap. Ser de den som en unik resurs för att säkra sin egen position föredrar de att hålla på sina konkurrensfördelar. Om ledningen har förmåga att etablera den bild som Edvinsson (2000) förespråkar kommer de anställda istället att se kunskap som växer mångdubbelt vid överföring, något som alltså tjänar dem själva när effekterna av mångfaldigandet studsar tillbaka på dem själva. Man kan alltså förmedla en bild av kunskapsspridning som förädling eller odling av sina idéer, vilket är särskilt attraktivt om man som kunskapsarbetare har ett specialintresse.

Respektive affärsområdesansvarig har ansvaret för att fungera likt en mentor och överföra dels väsentlig kunskap på traditionellt vis genom att berätta om företagets tidigare projekt, historik och kvalitet, dels om företagets allmängiltiga förhållningssätt gentemot kunden. Genom att man får träffa andra på företaget och få en beskrivning av övriga områden samt följa med på kundbesök implementeras det språk som organisationen tillämpar. I det här skedet är det möjligt att uppdelningen i smågrupper förstärker kommunikationen inom affärsområdena, men i längden finns det en risk att en funktionsorganisation uppstår.

Ett sätt att göra kunskapshanteringen mer tydlig är att dela upp funktioner i affärsenheter, med ökat eget ansvar. Detta stimulerar kommunikationen inom varje enhet, men kräver ledningsinsatser för att informationen inte ska stanna där. Det är i samverkan med företaget som helhet som kunskapen genereras och värde skapas. Därutöver måste varje enhet få ta del av värdet som allianserna skapar. Vissa enheter saknar motivation och resurser – personal, processer, system och kunskap – för att skapa, uppdatera och dela kunskap. Det blir då ledningens roll att avgöra och tillgodose var det finns brister och hur man bäst ska tillgodose dessa. På Palm & Partner blir glappet mellan affärsområdena tydligt eftersom de tidigare har misslyckats att integrera sig i arbetet med gemensamma kunder. Detta problem avser man komma tillrätta med genom att instifta en huvudansvarig för varje större kundföretag. Detta är en bra lösning för att uppnå högre merförsäljning och även stimulera samarbetet mellan affärsområdena, och i förlängningen förståelse för varandras verksamhet. Däremot kan det, om företaget lyckas expandera till fler orter, i framtiden bli problem då en kund kanske vill välja vilket av Palm & Partners kontor man vill använda sig av om kunden finns på många orter. Klart är att Palm & Partner behöver definiera en strategi för sitt interna samarbete för att inte ge en splittrad bild av sig själva till kunden.

## 5.5 KOMPETENS OCH MOTIVATION

Genom att anställa duktigt folk och låta dem prata med varandra kan en organisation sprida kunskap på det mest effektiva sättet. Spridningsstrategier utmynnar ofta i att hitta effektiva sätt som stimulerar folk att prata och lyssna till varandra. Kunskap sprids vare sig man leder processen medvetet eller inte, och spontan ostrukturerad kunskapsspridning är nödvändig för ett företags framgång. Även om termen kunskapsledning innebär att man formaliserar kunskapsspridning så får man ej glömma att det också är viktigt att man skapar förutsättningar för spontan kunskapsspridning. Man kan ha många olika sätt att formalisera sin kunskapsspridning men man anser också att möten mellan individer aldrig går att ersätta.

Tillit är grundstenen för medarbetarnas vilja att dela med sig av sin kunskap. Tillit krävs i samtliga de relationer som Sveiby (2000) beskriver som tillfällen för kunskapsöverföring. Allteftersom organisationsstrukturen i kunskapsföretag blir mer komplex, platta hierarkier ersätter toppstyrning och personalen blir mer specialiserad, blir tillit ett effektivare verktyg vid styrning av kunskapsspridning än hierarkisk makt eller direktstyrning.

Tillit är inte detsamma som makt, även om makt kan uppfattas som trygghet. Skillnaden är ömsesidigheten i relationen mellan aktörerna då tillit råder. Om de anställda vet att kollegorna tycker att arbetet är roligt lutar de på att de kommer att utföra ett bra jobb, och vågar på så sätt delegera fler arbetsuppgifter. Om de vet att de får bekräftelse för sina idéer vågar de släppa dessa högre upp i strukturen. Får de tips av andra i företaget om artiklar kommer de att bjuda på sina egna fynd, förutsatt att förtroendet är ömsesidigt. Om ledningens strävan efter att gruppbelönningssystem ska få önskvärd effekt måste den horisontella tilliten stärkas, genom teambyggande aktiviteter. En genväg är att försöka uppnå homogenitet vid rekrytering, att skapa en grupp som har tilltro till ledningen och talar samma sociom, och som sedan sprider denna kultur vidare inom företaget.

Motivation kan komma med förebilder av medarbetare som är entusiastiska och känner sig som en del av företaget. Det är viktigt att de anställda kan identifiera sig med sina medarbetare och att t ex köns- och åldersfördelning är relativt jämn. Även om ledningen anser att företaget är beroende av nära kommunikation mellan affärsområdena är det inte säkert att de anställda känner någon relation med de övriga affärsområdena. Snarare kan deras självkänsla öka av att se sig själva som en enhet med egen bestämmanderätt.

Vi har fått intrycket av att de anställda drivs av en vilja att specialisera sig snarare än att göra karriär som ledare. Den speciella nyckelfaktorn som driver på kunskapsspridningen är här att de anställda parallellt har insikt om hur mycket de har att vinna på att sprida sin egen kunskap. De poängterar att de vet att de får information om andra källor i utbyte för sina egna tips, vare sig det gäller artiklar, böcker eller praktisk erfarenhet. Huvudvinsten tror vi är att man får sina egna erfarenheter processade och påbyggda och att dessa sedan studsar tillbaka i en förbättrad form. Detta är en värdeskapande process som ökar tillfredsställelsen för de anställda och motivationen att fortsätta dela med sig av sin kunskap.

Om man skulle arbeta fram ett sätt att ta tillvara på all den information som sprids genom en bibliotekariefunktion skulle man kunna öka motivationen till kunskapsspridning ytterligare. Ledningens roll borde då handla om att hitta en person som alla har förtroende för att hantera kunskapen och serva med denna. De affärsområdesansvariga måste sedan presentera denna tjänst på ett sätt som gör att den inte framstår som ett sämre alternativ till word-of-mouth metoden avseende kunskapsspridningen.

Ledningens roll är också att förmå aktörer att inse att den typ av kunskap som Palm & Partners arbetar med inte blir mindre värd av att delas med fler. Ett industriellt synsätt på kunskap som exklusiv information stävjar viljan att dela med sig. Tryggheten i företaget grundar sig troligen på att tjänsten de säljer är beroende av de anställdas tysta kunskap. Företaget tar med sig hela sin arbetsbeskrivning till ledarskapsutbildningen även om detta innebär att andra konsulter kan kopiera arbetssättet eller en kombination av erbjudanden. Kapitalet ligger alltså i den personliga kunskap som är beroende av företagskultur för att spridas.

## 5.6 NYCKELFAKTORER FÖR KUNSKAPSSPRIDNING

I den gamla ekonomin var informationsspridningen central för de tekniktyngda industrierna. Den typen av kunskap blir av naturen mindre värd ju fler som delar den. I kunskapsföretag råder motsatt förhållande. Desto fler kontaktytor företaget har för kunskapsspridning desto mer respons får man i form av vidareutvecklad kunskap från samarbetspartners t ex kunder eller konkurrenter. Nyckelfaktorer för kunskapsspridning i konsultföretag skiljer sig från nyckelfaktorer för informationsspridning.

I och med Palm & Partners sätt att utveckla lösningar tillsammans med kunden står det klart för oss att företaget är beroende av de anställdas kunskaper. Effektiv kunskapsspridning är en viktig faktor för att Palm & Partners ska nå framgång och undvika parallellorganisationer. Vi har urskiljt ett antal faktorer som är viktiga för Palm & Partners kunskapsspridning. De faktorer som vi anser vara kritiska för företagets nuvarande kunskapsspridning är *kulturen* med den öppenhet, tillit och effektiva interna kommunikation den möjliggör samt *ledningens roll* som tjänare eftersom de i grunden skapar förutsättningar för forum där mycket av kunskapen sprids.

### 5.6.1 Ledningens roll

En av företagets styrkor i detta avseende är ledningens förmåga att sätta ord på sina interna processer. Ett exempel på detta är att de ständigt berättar för sina medarbetare om vad de lärt sig under sin arbetstid utanför kontoret. Då de tvingas att sätta ord på sina erfarenheter gör de själva kommunikationsprocessen inom företaget mer aktiv; medarbetarna blir alltså vana vid att ständigt diskutera sina erfarenheter. Genom att aktivera denna process blir det naturligt att även sätta ord på respektive medarbetares erfarenheter av det interna samarbetet. På så sätt har ledningen stimulerat en analys av de interna arbetsmetoderna. Detta har visat sig under de intervjuer vi genomfört i det att samtliga anställda varit anmärkningsvärt medvetna om vad som fungerar och vad som inte fungerar i företagets kunskapskanaler.

Därefter verkar i allmänhet affärsområdesansvarigas roll som chef stämma relativt väl överens med den idealbild som beskrivs i litteraturen. Medarbetarna har uttryckt det som att dessa fungerar som tränare som uppmuntrar individens kompetensutveckling vid behov och ger stöd samt feedback. Tillsammans försöker man skapa en bra atmosfär och motivera genom att erbjuda utmaningar och framförallt låta personalen skapa utmaningar för dem själva.

Ledaren vinner troligen på att arbeta som en tjänare som servar de anställda med motivation och inspiration inom ett företag som Palm & Partners. Den springande punkten är hur detta ska ske när ledaren inte har en frekvent personlig kontakt med samtliga. Idag fungerar vd mer som en kontrollant med ekonomistyrning som främsta redskap, varefter de affärsområdesansvariga översätter denna information till mjuka värden för sina medarbetare.

Man har börjat bearbeta idéer kring vd:s roll, att den måste bli mjukare och mer tjänande eftersom när affärsområdena rekrytering och ledarskapsutveckling tar allt större plats så kräver de en mer öppen atmosfär. Den historiskt dominerande yttre slutenhet som präglat ursprungsverksamheten i karriärrådgivning och outplacement ligger kvar i vd:s arbetssätt även idag då företagets verksamhet breddats. Vi anser att denna inverkan kan bromsa de övriga affärsområdenas process mot ökat självstyre, vilket i sin tur leder till minskad



innovationsförmåga. Företaget är beroende av sin öppna kultur för att kunskapsöverföringsprocesserna ska kunna fungera som ett flöde. En liten skillnad i sätt att kommunicera mellan ledning och affärsområden kan ge mångfaldig friktion om man inte tar upp den till öppen diskussion i tid.

För Palm & Partners del anser vi att det vore lämpligast att använda sig av Sveibys modell för kunskapsöverföring på arbetsplatsen eftersom ett av företagets svaga punkter är att de anställda de facto sällan träffas på kontoret. Enligt Sveiby så måste även intern konkurrens minimeras för att främja nätverk inom företaget. Palm & Partners kan stöta på svårigheter med att upprätthålla en god kommunikation till medarbetare om man uppnår den önskade ökningen i antal personellt och geografiskt.

För att uppmuntra kommunikationen mellan nyanställda och seniorer att ta tillvara på varandras kunskap bör man utveckla mentorskapet och göra detta till en standard. I och med att kunskapsbasen ökar och företaget växer kan man utöka samarbeten externt, eventuellt med arbetsrotation hos kundföretagen. Ett feedback-system kan även ses som grundläggande för lärande. För att undvika eventuella problem kan man göra det till en mer systematiserad process och på så vis är det enklare att veta vad som förväntas samt efterfrågas.

Palm & Partners har etablerat relationer med ett distributionsnät för sin service och arbetat med produkt, design och image. Nu avser de att expandera sitt distributionsnät och pre- och aftersales service. Den största utmaningen enligt företaget är att rekrytera personal med rätt motivation för att gagna företaget. Genom att ledningen ser till att införa ett kvalitetssäkringsprogram vad avser personalens integration skulle man i framtiden kunna anställa oerfarna konsulter som har rätt personlighet, och på så vis bredda rekryteringsunderlaget. Funktioner borde skapas för att fånga upp impulser och visioner samt förmedla företagets mål så att de nyanställda så snabbt som möjligt känner sig delaktiga i den klanstyrning som nu gör sig gällande i Palm & Partners. En individ kan ha en hög nivå av kunskap men vi tror att det totala intellektuella kapitalet aldrig når sin fulla potential om organisationen har dåliga system och procedurer eller att de tillåts få sekundär betydelse.

### *5.6.2 Kulturens roll*

I teoriavsnittet är inte begreppet kultur definierat. Mycket av det som beskrivs i kapitlen för teori och empiri ryms inom begreppet. Innan vi använder oss av kulturbegreppet i nedanstående analys kan det därför vara på sin plats att först beskriva det.

Vi går inte in i en djupare analys av vad kultur är utan nöjer oss med att använda begreppet utifrån några förtydligande som olika författare använt sig av. Alvesson säger att företagskultur handlar om främst företagsledningens och i viss mån personalens medvetna ambition att skapa social integration och identitet inom verksamheten. (Alvesson, 2000 s. 95). Han fortsätter, ”företagskulturen brukar också anses stå för de särskilda beteendemönster som utmärker en viss organisation”, (Alvesson, 2000 s. 96). Ett annat sätt att ange vad begreppet står för är den totalitet av en viss populations tankar, handlingar och omgivande förhållande. Det kan preciseras med att kultur skall sättas in i ett sammanhang. I det finns socioekonomiska förhållanden, kulturella produkter samt individer i ständig interaktion, vid vilken också historien medagerar. Kultur kan också uttryckas som allt det som människan har, gör och tänker, dvs. både materiella ting, beteendemönster och tänkande, (Nationalencyklopedin, 1993).

Enligt Gareth Morgan (1999) blev begreppet kultur viktigt i företagsekonomiska sammanhang som ett sätt att söka förklaringar till den Japanska industrins frammarsch efter 1960. Innebörden av det blev att kulturen påverkar lönsamheten för företag. Lundahl & Skärvad (2000) säger att företag är medvetna om att kulturen starkt påverkar en organisations framgång och att framgångsrika företag har starka kulturer. Alvesson (2000) definierar en stark kultur med att den präglas av stor överensstämmelse mellan de flesta i en organisation beträffande värderingar normer mm. Morgan (1999) menar att ett lands historia och generella kulturella yttringar måste beaktas när man försöker förklara lönsamheten utifrån ett kulturperspektiv. Vårt sätt att vara är resultatet av vår historia på många sätt och därför heller inte så lätt att ändra.

### *Kulturen på Palm & Partners*

Öppenhet och tillit är de kulturella yttringar i företaget som är viktigast för att kunskapspridning skall ske och som vi därför ser som viktigt att framhäva.

Företaget var från början ett enmansbolag med outplacement som huvudinriktning. Grundaren och den tidigare ägaren fanns med i företaget tills för några år sedan vilket är beskrivet i detalj i kapitel 4. Den rollen han hade så har naturligtvis haft ett stort inflytande på den kultur som fanns. När vi skriver så fanns så kan vi med bestämdhet inte veta men vi har goda skäl att anta att det är så. En av respondenterna säger att "Palm och Partners var Stellan Palm". Sedan han lämnade företaget har ägarskaran breddats till fyra stycken. Av de finns två med från tiden med Palm som delägare. De båda är sysselsatta inom det tidigare dominerande affärsområdet outplacement. Det är idag inte störst utan ledarutvecklingsdelen har tagit över den rollen. De två andra delägarna är verksamma i det affärsområdet. Vi tror att det mer sekretessbelagda klimatet som outplacement innebär färgat av sig på den tidigare kulturen i företaget och därmed de som jobbar med den typen av arbetsuppgifter. De två andra delägarna visar prov på en större öppenhet, såsom vi uppfattar det. Med öppenhet så menas här med att man är ärlig och rak om vad som händer och sker på företaget och även det personliga planet, (Alvesson, 2000)

Det mer generella intrycket om företaget är att det präglas av öppenhet. Man är noga med att anställa extraverta personer vid nyrekrytering samt att man har värderingar som borgar för en öppen natur. Att vara öppen är viktigt med tanke på att det är en form av tyst kunskap som är deras kärnkompetens. Skall den kunskapen spridas genom socialiseringssteg som Nonaka (1994) beskriver så krävs en öppen kultur. En öppen kultur motverkar hierarkier vilket i sin tur motverkar konkurrens. Ett resultat av det är att man underlättar för en naturlig interaktion, personalisering, mellan personerna i företaget vilket är en förutsättning för spridning av tyst kunskap. Företaget visar även prov på att man är öppen inför kunder och konkurrenter. En av respondenterna berättar om ett föredrag han höll. Det var inför en större församling med folk ifrån samma bransch som Palm & Partners. Han fick efter föredraget en kommenterande fråga där en person var fundersam över om man inte avslöjade för mycket av sådan kunskap som man kan tjäna pengar på. Jo han höll med om att det var sådan kunskap men "man måste ge för att få". Man kommer också att lägga ut betydligt mer faktainformation på sin hemsida. Syftet kan vara flera men ett är att ju mer kunden vet om vad företaget håller på med desto bättre dialog kan man ha med kunden. En öppenhet för att ta till sig kunskap och sprida den in i företaget är bra.

Flera av författarna som vi använt oss av i teorikapitlet pratar om vikten av tillit för kunskapspridning och motivation. Sveiby menar att personlig kontakt och tillit är kopplade till varandra. Davenport och Prusak pratar om "face- time" och att man delar kunskap med

den som står en nära. Albino menar att öppenhet och tillit är viktigt för en relation. Även Alvesson och Edvinsson nämner tillit. De som vi intervjuat tycks inse värdet tillit. Det är naturligt att uppleva det som svårt att ha en relation och utbyta kunskap med någon som man inte litar på och känner lojalitet med. Finns det ingen tillit så kommer det inte heller att finnas ett öppet klimat.

Det företaget gör för att skapa tillit är att man är noga med att anställa rätt personer vilket vi beskrivit tidigare. Det faktum att de senaste anställda av de vi intervjuat har en gemensam historia i form av att de tidigare jobbat på Manpower kan vara en yttring av att man inser värdet av tillit. Det är inte säkert att det är en medveten handling med tillit som grund. Däremot så är det en medveten handling såtillvida att man betonar att man bara anställer folk som är väl kända. Man har ett kontor i Malmö där de olika konsulterna förvisso inte är så ofta men väl där så jobbar man med öppna dörrar. Tyvärr så blir det inte lika lätt med kontoret i Göteborg och på andra ställen dit expansion kan tänkas ske. De som inte jobbar i Malmö kommer då att bilda subkulturer. Andra exempel på subkulturer som kan motverka öppenhet och tillit är det faktum som vi tidigare pekat på, att kvinnorna i företaget jobbar i samma affärsområde, att fyra av fem i ledningsgruppen dessutom är delägare. Den femte i ledningsgruppen är av det skälet inte med på de möten som ägargruppen har. Gränsen mellan ledningsgrupp och ägargrupp kan bli för diffus.

Att det tycks finnas olika syn på hur organisationen ser ut kan bli ett problem. Sett ur ledningsperspektiv så betonar man att jobbar i en form av matris inom företaget. Den bild som vi har efter alla intervjuer är snarare den motsatta, att man jobbar ganska nära varandra inom respektive affärsområde och alltså inte mellan. Det kan leda till typiska subkulturer för de olika affärsområdena där relationerna blir starkare inom än emellan. Öppenhet och tillit kan till följd av det försämrats. Det är viktigt att veta vad den "andre" kan, vilket inte är så lätt om man inte har en relation, för att man skall få en fungerande kunskapsmarknad.

## 6 SLUTSATSER

### 6.1 BALANS MELLAN FRIHET OCH STRUKTUR

#### 6.1.1 Viktiga faktorer för framgångsrik kunskapsspridning

Att en anställd har mycket kunskap är inte alltid självklart positivt för ett företag. När nyttig kunskap inte omvandlas till resultatgivande kompetens blir det en outnyttjad resurs för företaget. Att medarbetarens kunskap nyttjas i rätt sammanhang samt att dennes förmåga att integrera sin kunskap med övriga på företaget utvecklas, är väsentligt för den totala kunskapsmassan. Därför ser vi det som allt viktigare att företaget definierar kunskap utefter dess egna behov som ett första steg mot en effektiv kunskapsspridning. Man kan nämna framförallt tre faktorer som avgörande för ett företags framtida framgång; organisationens medarbetare, kommunikationsförmåga och kompetensutveckling.

Grundförutsättningen för verksamhetens existens är organisationens medarbetare och deras humankapital som utgör företagets största nyckel till framgång. Samtidigt som kunskapsområdet har utvecklats har även medarbetarens roll förändrats. Individer är inte längre bara ett redskap för organisationen utan organisationen fungerar tillika som redskap för individens tillfredsställelse av sin egen utveckling. Det verkar som om drivkraften för individer som arbetar i kunskapsintensiva företag är arbetets karaktär dvs. icke standardiserat, kreativt, starkt individberoende och som inbegriper mer komplext problemlösande. För att locka och framförallt behålla kunskapsarbetare, grundpelarna i att kunskapsspridning överhuvudtaget existerar, är det underförstått att man måste tillfredsställa materiella som psykologiska och sociala behov. Genom sitt arbete ger medarbetarna uttryck för sin kreativitet och intelligens dock krävs en omgivning där man upplever en adekvat grad av självansvar och självkontroll, produktivitet samt utnyttjande av dennes viktiga förmågor. Möjligheterna till detta ökar i ett klimat av tillit. Men problemen med att man känner så stark lojalitet till sitt yrke är att det kan leda till konflikter i de fall lojaliteten strider mot företaget t ex att man sätter sin egen karriär framför företagets behov. Medarbetarna kan lätt ses som företag i företaget (likt Palm & Partners fall). Individerna söker personlig utveckling men företaget bygger på att arbetarna skall utvecklas i företagets riktning och dessa riktningar kanske inte alltid sammanfaller. Därför kan man dra slutsatsen att innovativa och kreativa organisationer bör utmärkas av vissa formella strukturer, formella länkmekanismer som uppmuntrar samarbete och problemlösning genom hela företaget t ex i form av team, arbetsrotation, formella möten. En uppdelning i team bör eftersträvas för att den enskilde konsulten inte ska bli en trång sektor i alltför stor omfattning samtidigt som man kan sammanföra de som besitter den eftersökta kunskapen. Interaktioner stimulerar men kan även leda till konflikter, som dock kan vara konstruktiva om de sköts väl.

Eftersom inflytande är en betydelsefullt inslag för kunskapsmedarbetare är platta organisationer att föredra. Vi tror även att det är farligt att dela in företaget i strikta avdelningar då detta kan hindra utbyte över gränserna. För att säkra koordination så att företaget fungerar som en integrerad enhet krävs en väldigt hög nivå av kommunikation internt men även utåt. Eftersom tjänsten är av sådan karaktär att synliga resultat först uppkommer efter lång tid måste konsulterna ha en god kommunikationsförmåga som inger

förtroende och säkerhet. Kommunikation blir ofta det enda kunden får under denna tid. Kunderna ska känna sig övertygade om att de verkligen får den tjänst de efterfrågar. Ska personalen sedan vara framgångsrik i sina relationer måste de vidareutbildas vilket leder oss in på vår tredje avgörande faktor, nämligen kompetensutveckling. En kund köper inte samma kunskap flera gånger. Utan ständig påfyllnad av ny kunskap kommer företagets kärntjänst att utarmas.

Utvecklingen kan innebära att mjuka resurser som kunskap även i framtiden kommer att värderas allt högre. Då blir det viktigt att omvandla humankapital till strukturkapital för att befästa den kunskap som anställda tillför och innehar i den struktur som finns i företaget. Man kan säga att resurserna på så sätt blir hårda igen.

### *6.1.2 Formaliserad kunskapspridning*

Palm & Partners har öppna forum, mentorskap och formella möten som grundstenar i sin struktur för kunskapspridningen. Det största problemet är att samla samtliga eftersom större delen av arbetstiden förläggs hos kund. Detta anser vi har en negativ inverkan på kunskapspridningen som förlitar sig till informella kanaler.

Forumet för möten måste utvecklas till att bli samtidigt informella och oundvikliga. En form för ett sådant forum skulle vara att träffas och diskutera samtidigt som man promenerar hellre än att sitta i mötesrum. På alla sätt bör man stimulera behagliga upplevelser i samband med kunskapsutbyten. Arbetsmiljön kan även utformas så att man uppmuntrar till interaktion och naturliga möten. Genomtänkta fysiska förutsättningar kan uppmuntra till informalitet och möte t ex genom att man har större gemensamma utrymmen än vad man har idag.

Utvecklingen av intellektuellt kapital hotas av överansträngning och kräver en plan för kunskapsvård. En viktig dimension är att ersätta kontoret med en annan sorts kunskapsarena, som ett kunskapscafé. Det måste finnas utrymme inom företaget där personalen kan rensa huvudet för att inte fastna i arbetsuppgifter som på det stora hela visar sig överflödiga. Ledningen bör utforma de nya lokalerna för att skapa maximalt antal platser för spontant och informellt kunskapsutbyte. Ett alternativ är ett öppet landskap med rum avsedda för kundmöten eller avskilt arbete.

Företag bör även utarbeta ett sätt att göra medarbetarnas intellektuella kapital mätbart. Detta blir ett led i att analysera vilka kunskaper som är mest värdeskapande för företaget, och sedan stimulera spridningen av dessa. Företag som har belöningsystem bör komplettera dem med bonus som uppmuntrar anställda att fylla på med kunskap i företagets kunskapsbas. Problemet idag på Palm & Partners är att de saknar en bra kunskapsbas. Detta för att påverka de anställda att se sig själva som skapare och distributörer av kunskap. Individuell bonus bör bytas ut mot gruppbaserad för att stödja lagkänsla.

Att man har en företagskultur som bygger på öppenhet och tillit är också av stor vikt. Vi bedömer det som att så är fallet idag. Nackdelen är att uppdelningen i affärsområde kan skärma av folk från varandra. Fördelen med en fungerande kultur är att den kan verka som ett styrmedel som delvis kan ersätta den byråkratiska kontrollen som många kunskapsmedarbetare ställer sig negativa till.

En stor fara som bör beaktas är den migratoriska kunskapen som kan försvinna. Genom att förbättra den interna kommunikationen, göra fler av frontpersonalen delaktiga i samma

relationer samt utföra andra aktiviteter för att binda kunskapen till företaget löper man mindre risker då t.ex. någon av personalen slutar. För att minska sårbarheten vid personella bortfall anser vi att man bör utveckla formella strukturer inom företagskulturen som stödjer kommunikationen och spridningen av värdefull kunskap. I de fall man valt personaliseringsstrategin bör denna inte ersättas men absolut kompletteras med ökade krav på dokumentering och kodifiering. Exempel på detta skulle kunna vara en utvecklad databas där man publicerar recept på de arbetsformer som konsulterna utvecklat. Vi tror att detta kan innebära en svår balansgång mellan frihet och struktur för företag. Kunskapsarbetarna kräver frihet och självständighet medan företag kanske känner ett behov av att strukturera upp och införa mer dokumentation (formalisera) för att behålla den viktiga kunskapen i företaget, uppnå målkongruens och samtidigt underlätta implementeringen av valda strategier.

# KÄLLOR

## Publicerade källor

Affärsvärlden 001025, *PricewaterhouseCoopers – Konsultjätten demonteras*

Ahrnell, B-M., Nicou, M., 1989 *Kunskapsföretagets marknadsföring* Malmö : Liber

Albino, V., Garavelli, C. & Schiuma, G. (1999) *Knowledge Transfer and Inter-firm Relationships in Industrial Districts: the Role of the Leader Firm*, Technovation, Vol 19

Alvesson, M (2000). *Ledning av kunskapsföretag* Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Avila, Mass, Turchan, (1996-1) *Keys to profitable growth*,. The McKinsey Quarterly.

Bruzelius, L., Skärvad, P-H., (2000) *Integrerad Organisationslära* , Lund Studentlitteratur

Davenport, T. & Prusak, L (2000). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Day & Wandler (1998 – 1). *The new economics of organization*,. The McKinsey Quarterly.

Edvinsson, L. *Across the board, 1+1=11*, Nov/Dec 2000, Vol. 37

Eneroth, K. (1997) *Strategi och kompetensdynamik- en studie av Axis Communications*, Lund Studies in Economics and Management, #37, Lund University Press, Lund.

Grant, Robert M. (1998) *Contemporary strategy analysis*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Gummesson, E., 1998 *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R* Malmö : Liber Ekonomi

Hansen, T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999) *Whats your Strategy for Managing Knowledge*, Harvard Business Review, mars-apr.

Hedström, K (2000). *Kunskapsanvändning och kunskapsutveckling hos verksamhetskonsulter- erfarenheter från ett FoU-samarbete*. (Avhandling för filosofie licentiatexamen, Linköpings universitet).

Lane & Bachmann, (1998) *Trust in and between organizations*, Oxford University Press.

Molander, B (2000). *Kunskap i handling*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos

Müllern, T., & Östergren, K. (1995). *Lärandekulturer. En studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser* (Avhandling för doktorsexamen, Umeå universitet).

Nonaka, I. (1991) *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, nov-dec,

Nonaka, I. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*,

Organizational Science, Vol. 5, No 1.

Patel, R., Davidsson, B., 1994 *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

Rolf, B. (1995). *Profession, tradition och tyst kunskap* Övre Dalkarlshyttan: Bokförlaget Nya Doxa.

Senge, P (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency

Sveiby, K (1991). *Kunskapsledning*. Stockholm: Affärsvärldens förlag AB.

Sveiby, K. *A knowledgebased Theory of the firm to guide strategy formulation*, [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)

*Företagsinterna källor*

Enligt företagets reklambroschyrer.

Enligt företagets hemsida [www.palmpartners.se](http://www.palmpartners.se)