



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats
VT2003

Kunskapsspridning via intranät

– en fallstudie av SEB Enskilda Banken

Uppsatsförfattare:
Caroline Andersson
Magnus Jönsson
Mikael Henriksson

Handledare:
Dan Kärreman

Sammanfattning

Titel: Kunskapsspridning via intranät – en fallstudie av SEB Enskilda Banken

Författare: Caroline Andersson, Mikael Henriksson och Magnus Jönsson

Handledare: Dan Kärreman

Problem: Företag har börjat inse att deras samlade kunskap blivit allt viktigare och detta väcker ett intresse för att studera hur ett kunskapsintensivt företag utnyttjar sitt intranät för kunskapsspridning.

Syfte: Att utreda i vilken utsträckning SEB:s intranät påverkar spridningen av kunskap på SEB Enskilda Banken i Malmö.

Metod: I uppsatsen används en kvalitativ metod med en abduktiv ansats. Undersökningen består av en fallstudie på SEB Enskilda Banken i Malmö. Insamlingen av data har främst skett genom personliga intervjuer med förvaltare och chefer inom enheten.

Slutsatser: Kunskapsspridningen via intranätet på SEB Enskilda Banken i Malmö fungerar väl. Kunskapsspridningen sker på olika sätt som mer eller mindre kompletterar varandra. Medarbetarna är väl medvetna om de möjligheter som intranätet ger dem i form av kunskap. Men vissa delar av detta utnyttjas inte till fullo av medarbetarna. Detta gör att intranätet skulle kunna fungera ännu bättre som en kunskapsspridningskälla.

Nyckelord: Intranät, kunskapsspridning, Knowledge Management

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3 SYFTE	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR	4
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION	5
2 METOD	6
2.1 VAL AV METOD	6
2.2 URVAL	8
2.3 DATAINSAMLING	10
2.4 TROVÄRDIGHET	12
3 TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 KUNSKAPSHANTERING OCH KUNSKAPSSPRIDNING	15
3.1.1 TVÅ MODELLER	15
3.1.2 ETT UTÖKAT SYNSÄTT	16
3.1.3 PROBLEMATIKEN MED IT-DRIVNA LÖSNINGAR	18
4 ANALYS	20
4.1 FALLFÖRETAGET – SEB ENSKILDA BANKEN	20
4.2 INTRANÄTETS STRUKTUR	21
4.2.1 TEORETISK KLASSIFICERING AV INTRANÄTET	23
4.2.2 BEGRÄNSNINGAR I GRÄNSSNITTET	26
4.3 INTRANÄTETS ANVÄNDNING	28
4.4 INTRANÄTETS BETYDELSE I ETT HELHETSPERSPEKTIV	30
5 SLUTDISKUSSION	32
6 KÄLLFÖRTECKNING	34
BILAGA 1- INTERVJUMALL FÖRVALTARE/ASSISTENT	
BILAGA 2 – INTERVJUMALL INTRANÄTSANSVARIG	

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden och problemformulering till uppsatsen. Detta utmynnar i uppsatsens syfte. Kapitlet presenterar även de avgränsningar vi valt att göra samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Kunskap ses idag som en kritisk faktor för att organisationer ska överleva i en allt hårdare konkurrens. Det har därmed blivit extra viktigt för företag att ha en effektiv hantering av information och kunskap. Intranätet underlättar denna hantering och möjliggör utveckling av ny kunskap som kan spridas och delas inom organisationen. Knowledge management har blivit ett alltmer populärt begrepp och har som syfte att med hjälp av ny informationsteknik förbättra spridningen och användningen av all den kunskap som redan finns i en organisation [Heide 2002]. Knowledge management står i korthet för hantering av kunskap. Man kan även säga att knowledge management är processen att fånga ett helt företags samlade kunskaper, var den än befinner sig och fördela den där den kan hjälpa till att producera den största nyttan [Davenport 1996].

Begreppet intranät skapades sommaren 1994 av datakonsulten Steven Telleen då han arbetade med Internetlösningar till företag vid dataföretaget Amdahl Corporation. Telleen insåg under detta arbete att organisationers interna informations- och kommunikationsproblem kunde lösas med hjälp av intranättekniken. Denna teknik hade en rad fördelar då den är enkel, billig och standardiserad. Många företag hade dessutom redan infrastrukturen klar för intranät, vilket underlättade implementeringen. Ett intranät kan kortfattat beskrivas som ett internt Internet som finns inom organisationen, skyddat från det publika Internet [Heide 2002]. Bark [1997, s 12] har definierat intranät enligt följande:

”Ett TCP/IP-baserat¹ företagsnätverk med ett enhetligt användargränssnitt, oberoende av datorplattform och servicemiljö, anpassat för att stärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att understödja processer och arbetssituationer”

Intranät har blivit en allt mer förekommande informationsteknik hos företag, och på senare har det blivit en av de viktigaste kommunikationskanalerna efter

¹ Transmission Control Protocol/Internet Protocol

personliga möten. Detta har gjort att intranätet blivit en del av företagets infrastruktur. Intranätet i sig medför en rad förändringar i sättet att kommunicera och arbeta då mediets möjligheter och egenskaper medför nya villkor för kommunikation och lärande [Heide 2002].

Ett viktigt syfte med intranät är att underlätta flödet av information samt att förbättra företagets kunskapsspridning. Ett annat syfte är att minska informationsöverflödet genom att informationen styrs av människors efterfrågan, inte utbudet. Organisationsmedlemmarna söker då själva aktivt efter den information som de anser sig behöva för att kunna lösa olika arbetsuppgifter. Intranätet bidrar till att den totala mängden av kommunikation/information ökar, vilket leder till att det är svårare att veta vilken information som är viktig [Heide 2002].

Morgan [1997] hävdar att den nya informationstekniken kan stödja utvecklingen av lärande organisationer då denna hjälper och underlättar organisationsmedlemmarna att snabbt, effektivt och billigt dela med sig av sin kunskap och erfarenhet till andra medlemmar.

1.2 Problemformulering

Bakgrunden visar att intranätens framväxt har skapat en ny möjlighet till kommunikation. I takt med detta har också det så kallade kunskapssamhället vuxit fram och företagen har börjat inse att deras samlade kunskap blir allt viktigare. Detta väcker ett intresse för att studera hur ett kunskapsintensivt företag utnyttjar sitt intranät för kunskapsspridning.

För att utreda detta problem har vi valt att utgå från SEB Enskilda Banken i Malmö. Genom att studera om medarbetarnas arbete där påverkas av intranätet ämnar vi belysa denna problemställning.

1.3 Syfte

Att utreda i vilken utsträckning SEB:s intranät påverkar spridningen av kunskap på SEB Enskilda Banken i Malmö.

1.4 Avgränsningar

Det finns forskare som tycker att e-post ska räknas till intranätsbegreppet. Detta är något som vi valt att ta hänsyn till, men inte kommer att fokusera på. Detta därför att vi tycker att e-post är ett särskilt medie och har alltså valt att fokusera på webbsidor.

I vår fallstudie har vi valt att avgränsa oss till att studera en enhet inom SEB Enskilda Banken i Malmö, nämligen privatkunder.

1.5 Uppsatsens disposition

Det inledande kapitlet behandlar bakgrunden till det problem vi ämnar belysa, vilket mynnar ut i vårt syfte och våra avgränsningar.

I det andra kapitlet presenteras vårt tillvägagångssätt genom de metodval vi gjort. Vi presenterar här vårt urval, hur datainsamlingen har genomförts samt trovärdigheten i vårt material och våra källor.

Det tredje kapitlet presenterar den teoretiska referensram som ligger till grund för vårt fortsatta arbete. Vi tar här upp några modeller som kommer att spela en avgörande roll för tolkningen av materialet i analysen.

I kapitel 4, huvudkapitlet, beskriver och tolkar vi den data som samlats in genom de intervjuer och observationen vi genomfört. Kapitlet utgår ifrån en beskrivning av fallföretaget och fortsätter med analyser av de data som påverkar vårt problem och syfte.

Det avslutande kapitlet, kapitel 5, utgörs av en slutdiskussion där vi tar upp de viktigaste resultaten från analysen för att knyta ihop dem med syftet som presenteras i det inledande kapitlet.

2 Metod

I detta avsnitt redogör vi för det tillvägagångssätt som tillämpats under vårt arbete. Vi beskriver metodval, urvalskriterier samt hur data samlats in. Kapitlet avslutas med en diskussion kring trovärdigheten i vårt material och i våra källor.

2.1 Val av metod

Ett fundamentalt val som måste göras i samband med att en undersökning ska genomföras är valet av metod. För att kunna göra detta val måste forskaren ha klart för sig vilken typ av data som han ämnar samla in. Genom valet av en viss metod genereras också en viss typ av data [Halvorsen 1992]. I grunden finns två typer av metoder att arbeta utifrån vid insamlande av data beroende på om det är mjuk- eller hårddata man huvudsakligen söker [Holme & Solvang 1997]. Dessa är kvalitativ metod respektive kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden har primärt ett förstående syfte och beskriver de icke mätbara egenskaperna hos undersökningsenheterna. Den kvantitativa metoden är formaliserad, strukturerad och genererar mätbara data som kan uttryckas i form av siffror eller mängdtermer.

Enligt Halvorsen [1992] avgörs valet av undersökningsmetod av följande förhållande:

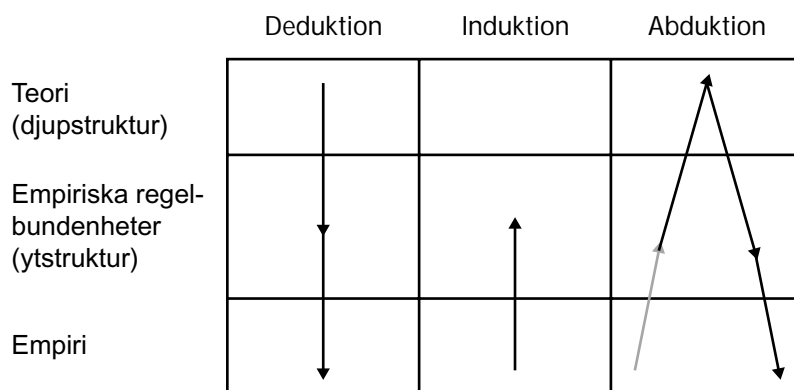
- Tillvägagångssättet
- Problemställningen
- Undersökningens syfte
- Egna förutsättningar och resurser
- Egenskaper hos studieobjektet
- Forskarens förhållande till datakällorna

Med dessa punkter i åtanke ska vi försöka resonera oss fram till vilken undersökningsmetod som passar bäst för att angripa vår problemställning.

Vid behandling av teori och empiri finns det tre tillvägagångssätt. Dessa är induktivt, deduktivt samt abduktivt [Rienecker & Jörgensen 2002].

Det induktiva angreppssättet innebär att man drar allmänna, generella slutsatser utifrån empiriska fakta [Thurén 1991]. Detta sker genom en någorlunda oprecis och vag problemställning. Syftet med ett induktivt angreppssätt är att skaffa sig största möjliga helhetsförståelse för fenomenet som undersöks [Halvorsen 1992]. Det deduktiva angreppssättet innebär att man drar logiska slutsatser som betraktas giltiga om de är logiskt sammanhängande. Däremot behöver de inte vara sanna i den bemärkelsen att de stämmer överens med verkligheten [Thurén 1991]. Det abduktiva angreppssättet är en kombination av de båda tidigare nämnda. Med abduktion som ansats utgår forskaren från empirisk fakta, men avvisar inte de

teoretiska för-föreställningarna [Rienecker & Jørgensen 2002]. Med hjälp av en abduktiv ansats går det att använda sig av teorin i tidigare litteratur som en inspirationskälla för att till exempel upptäcka mönster som ger förståelse för fenomenet. Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan tidigare teori och empiri, vilket leder till att båda kan omtolkas med hjälp av varandra [Alvesson & Sköldberg 1994].



Figur 2.1 Deduktion, induktion och abduktion. [Alvesson & Sköldberg 1994, s 45]

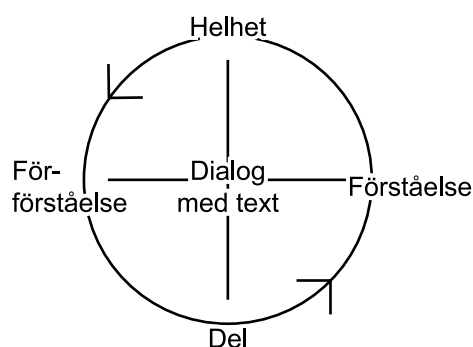
För att angripa vårt problem har vi valt både ett deduktivt och ett induktivt angreppssätt. Tillvägagångssättet är deduktivt i den mening att vårt resonemang utgår från, för ämnet, relevanta teoretiska referenser. Genom att vi valt att genomföra en fallstudie är det lämpligt att inte utgå ifrån någon hypotes. Fallstudier har oftast till syfte att skapa förståelse för ett socialt system [Halvorsen 1992]. Eftersom vi inte är ute efter att göra några direkta hypotesprövningar utan snarare att göra tolkningar av ett fenomen blir inte angreppssättet rent deduktivt.

Genom ett tolkande perspektiv, i motsats till ett hypotesprövande, finns det större möjligheter för oss att belysa vårt problem utifrån den bakgrund vi besitter. Eftersom vi också ämnar skapa en helhetsförståelse för problemet måste vi angripa det någorlunda förutsättningslöst. Detta resonemang visar på tydliga drag av ett induktivt angreppssätt.

Med tanke på att vi valt både upptäckandets och bevisandets väg, som Holme och Solvang [1997] kallar det, går det att konstatera att vi anammat ett abduktivt angreppssätt. Denna process, där vi vill skapa förståelse för vårt problem för att sedan återkoppla det till för-förståelsen (teorin), kan ske med hjälp av den hermeneutiska cirkeln [Alvesson & Sköldberg 1994].

Den hermeneutiska cirkeln som beskriven av Alvesson och Sköldberg [1994] illustrerar samspelet mellan för-förståelsen och förståelsen å ena sidan och delen och helheten å andra sidan. En av de mest centrala delarna i forskningsprocessen är förståelsen och tolkningen av textmaterial. När vi tolkar olika texter gör vi

aldrig det helt förutsättningslöst utan grundar alltid vår förståelse i någon form av för-förståelse. För-förståelsen kan bland annat vara teoretiska referensramar, begrepp och värderingar. Det är utifrån dessa vi gör våra tolkningar och skapar oss en förståelse som vi i slutändan använder som kunskap. Denna kunskap måste enligt modellen även återkopplas till den andra delen av cirkeln som beskriver interaktionen mellan delen och helheten. Kunskapen blir kunskap först när den ställs i ett större sammanhang var i den själv ingår som en del av helheten.



Figur 2.2 Den hermeneutiska cirkeln (modifierad). [Alvesson & Sköldberg, s 174. 1994]

Ovanstående resonemang är viktigt att ha i åtanke för oss som författare till denna uppsats, när det gäller hur vi tolkar insamlat material för att generera kunskap. Vi har alla olika bakgrund och värderingar som kommer att påverka resultatet av undersökningen. Det är genom vår för-förståelse som vi kommer att behandla och relaterar till den information som i slutändan blir vårt bidrag till vetenskapen.

Genom att vi anammat den hermeneutiska vetenskapsteorin blir det naturligt att använda kvalitativa undersökningar. Med hjälp av en kvalitativ metod går det att få en djupare förståelse för det problem som undersöks samtidigt som det går att beskriva helheten som problemet rymmer i [Trost 1997]. Forskarens uppfattningar och tolkning av informationen blir det centrala [Holme och Solvang 1997].

Begränsningen med ett kvalitativt tillvägagångssätt är möjligheten till att göra generaliseringar [Holme & Solvang 1997]. Detta anser vi dock inte som ett problem som kommer att påverka vår undersökning. Tanken med vår fallstudie är inte att göra generaliseringar utan att skapa förståelse för ett socialt betingat problem. Således anser vi också att ett fall bör vara tillräckligt för att uppfylla denna målsättning. I slutändan är trots allt förhoppningen att företag och organisationer i liknande situationer ska kunna dra nytta av resultatet från vår undersökning.

2.2 Urval

Som framgår av problemformuleringen (1.2) har vi två huvudkrav för vårt undersökningsobjekt; att företaget eller avdelningen använder sig av ett intranät

samt att de anställda verkar i ett kunskapsintensivt område. Om de anställda använder intranät eller inte är ett i det närmaste binärt förhållande, även om utsträckningen av användandet kan variera. I vårt studieobjekt, SEB Enskilda Banken Privatkunder i Malmö, är användandet av ett intranät en betydande resurs för förvaltarnas arbete.² Att företaget verkar i ett kunskapsintensivt område är inte lika självklart, och inbjuder till en längre diskussion.

Alvesson [1995] ställer upp en lista på krav som bör karaktärisera kunskapsintensivt arbete. Nyckelpunkter är att arbetet bör innebära en del (kreativ) problemlösning, utbildningsnivån bör vara hög, vanliga råvaror är inte en avgörande faktor i förhållande till de anställdas kunskaper samt ett högt beroende av nyckelpersonalens lojalitet.

Som kapitel 4.1 kommer att visa, stämmer dessa punkter mer eller mindre väl in på SEB Enskilda Banken. Utbildningsnivån inom affärsområdet är definitivt hög då de anställda måste ha en akademisk utbildning. De anställda förädlar egentligen pengar, men utan deras kunskap blir denna process omöjlig. I hur stor grad det sker någon problemlösning på individuell nivå kan diskuteras. Vi anser att mycket av informationen är standardiserad, och i viss mån också beteendet, vilket är en förutsättning för att avdelningen ska kunna agera på ett någorlunda uniformt sätt. Men utan de analyser som görs på olika nivåer av SEB i kombination med förvaltarnas egen kunskap skulle deras arbete vara omöjligt. Således anser vi att SEB Enskilda Banken mer än väl uppfyller vårt krav på att vara ett företag som verkar inom ett kunskapsintensivt område.

När det gäller urvalet av respondenter i kvalitativa undersökningar är syftet att finna personer med så varierande egenskaper som möjligt [Holme & Solvang 1997]. Urvalet ska alltså vara heterogent i rimlig mån, utan att mer än några enstaka avviker för mycket från mängden [Trost 1997]. För att åstadkomma detta tänker vi använda oss av ett strategiskt urval.

Strategiskt urval innebär att urvalet görs utifrån de för-förståelser och de för-teorier forskaren har vid starten av forskningsprocessen [Holme & Solvang 1997]. Trost [1997] presenterar en princip för att göra strategiska urval som vi anammat för vår urvalsprocess. Principen innebär att man först väljer ut ett antal variabler som är av teoretisk betydelse. Här pekar författaren på att kön och ålder i princip alltid är av teoretisk betydelse. Nästa steg är att välja ett undersökningsobjekt, vilket innebär fallföretaget för vår del. Det sista steget innebär att välja ut kategorier eller variabelvärden. Kön består till exempel av två kategorier, man och kvinna.

² Intervju med chef SEB Enskilda Banken Privatkunder i Malmö den 15 april 2003

Kön	Kvinnor			Män		
	A	B	C	A	B	C
Arbetsuppgift*						
Celler	1	2	3	4	5	6

* A = chef, B = förvaltare, C = assistent

Tabell 2.1 Tabell för dragning av strategiskt urval.

Vi har valt variablerna kön och arbetsuppgift. Kategorierna för kön blir således kvinnor och män. För arbetsuppgift har vi valt de kategorier (chef, förvaltare och assistent) som finns representerade på fallföretaget. Att vi bortser från ålder som variabel beror på att vi fann det svårt att kategorisera ålder utan att det blir väldigt många undersökningsceller. Vår förhoppning är, trots detta, att vi ändå ska kunna uppnå den förståelse för problemet som vi ämnar.

Vidare skriver Trost [1997] att målsättningen sedan är att fylla respektive cell med åtminstone en respondent. I vissa fall kan det dock vara så att cellerna antingen är logiskt eller empiriskt tomma, vilket innebär att det inte finns några intervjupersoner att placera i dessa. I vårt fall är cellerna 1 och 6 tomma.

Med hjälp av tabell 2.1 har vi således valt ut en kvinnlig förvaltare (2), en kvinnlig assistent (3), en manlig chef (4) och en manlig förvaltare (5). Den manlige chefen kom vi kontakt med i samband med att vi valde fallföretag. För att komma i kontakt med de andra respondenterna utnyttjade vi honom som kontaktperson. Att det var han som valde ut de faktiska respondenterna ser vi inte som något problem, då han utgick ifrån vårt strategiska urval. Vår förhoppning är således att dessa är representativa för avdelningen.

2.3 Datainsamling

Datainsamling kan ske på två sätt, dels genom primärdata och dels genom sekundärdata. Primärdata samlas in via observationer, intervjuer och/eller enkäter. Syftet med primärdata är att bilda analysunderlag för en undersökning [Befring 1994]. Insamling av sekundärdata innebär att man utnyttjar data som redan samlats in för andra ändamål. Befring [1994] skriver att det är fördelaktigt att använda sig av sekundärdata i de egna analyserna, eftersom dessa både kompletterar och skapar ett bredare tolkningsunderlag för forskaren. Forskaren ska dock vara medveten om att sekundärdata är insamlat i annat syfte och kan därför vara missvisande [Holme & Solvang 1997].

Observationer innebär att forskaren vistas tillsammans med den grupp som undersökningen avser. Forskaren kan antingen fungera som dold eller öppen

observatör. På detta sätt blir observationer den metod som har den mest intima relationen till undersökningsenheten [Holme & Solvang 1997].

Intervjuer innebär ett personligt samtal mellan den som frågar och den som svarar. Den som svarar kan antingen kallas respondent eller informant. Enligt Holme och Solvang [1997] är en respondent en person som är delaktig i den företeelse som studeras. En informant är däremot en person som står utanför själva undersökningsföremålet, men som har goda kunskaper på området. En form av ersättningsobservatör.

När man utformar intervjufrågor väljer man graden av standardisering. Med standard menas avsaknad av variation, allt är lika för alla. Enligt Trost [1997] innebär hög grad av standardisering att alla intervjuade får exakt samma frågor och att dessa har samma ordningsföljd. Vid låg grad av standardisering kan intervjuaren själv välja hur frågorna utformas och i vilken ordningsföljd de ska komma.

Enkäter innebär en kollektiv intervju där ett standardiserat frågeformulär presenteras för många personer samtidigt [Befring 1997]. Kraven på hög grad av standardisering och systematik är hårda. Enkäter lämpar sig bäst vid kvantitativa undersökningar [Trost 1997].

Med tanke på att vi anammat en kvalitativ metod faller alternativet med enkäter bort. För att kunna skapa förståelse för vårt problem lämpar sig intervjuer och observationer bäst.

Intervjuförfarandet vid respondentintervjuerna var standardiserat i den grad att vi hade en förplanerad intervjumall (Bilaga 1). Vid intervjutillfällena var en av oss huvudansvarig och förde intervjun enligt intervjumallen. Nummer två lyssnade uppmärksam för att kunna ställa kompletterande följdfrågor och säkerställa att vi uppfattat respondenten korrekt. Denna person fokuserade även på att föra intervjuanteckningar. Intervjuerna utfördes vid SEB Enskilda Bankens kontor i Malmö och respektive intervju varade i cirka 45 minuter.

För att få en grundläggande förståelse för intranätets omfattning, struktur och funktionalitet genomförde vi en testkörning av det, vilken kan ses som en observation. Denna utfördes på företagets kontor i Lund. Att observationen utfördes vid ett annat kontor påverkar inte resultatet då intranätet är samma för alla kontor.

För att skapa en djupare förståelse för fallföretagets intranät valde vi att även utföra en informantintervju med en ansvarig för företagets webbredaktion. (Bilaga 2) Intervjun, som varade i cirka 25 minuter, genomfördes via telefon på grund av

att informanten var placerad på avlägsen ort. Med hjälp av intervjun ville vi skapa en djupare förståelse för intranätet, samt få de frågor som väckts i samband med den tidigare genomförda observationen besvarade.

De sekundärdata vi använt kommer främst från teoretiskt material i form av vetenskapliga artiklar och böcker. För att komma åt relevant litteratur konsulterade vi vår handledare, samt utnyttjade databaserna Lovisa och ELIN vid Universitetsbiblioteken i Lund. Utöver detta gjorde vi även frsökningar på Internet. Vid sökningarna, både på Internet och i databaserna, använde vi oss av nyckelord som intranät, knowledge management och kunskapsspridning.

2.4 Trovärdighet

Trovärdigheten utgör ett av de största problemen vid kvalitativa undersökningar [Trost 1997]. För att vår uppsats ska vara så tillförlitlig som möjligt har vi valt att ta upp den kritik som kan riktas mot det arbetssätt vi valt att arbeta utefter.

När man tittar på trovärdigheten kan man enligt Alvesson och Sköldberg [1994] sätta upp fyra kriterier. Dessa är:

- Äkthetskriteriet
- Tendenskriteriet
- Samtidighetskriteriet
- Beroendekriteriet

Om vi tittar på samtidighetskriteriet ser vi att litteraturen är hämtad från 90- talet och 2000 talet. Detta gör att den fortfarande är giltig och därmed applicerbar. Litteraturen är till största del hämtad från kända forskare som exempelvis Nonaka, vilket även detta gör att litteraturen känns trovärdig och därmed anser vi att äktbarhetskriteriet är uppfyllt. De artiklar vi valt har vi försökt att läsa med objektivitet. Vi har även granskat relevansen och tillförlitligheten. Författarnas egna åsikter och erfarenheter har präglat deras artiklar vilket gör att det blir svårt för oss att säga något om tendenskriteriet.

Företagsspecifika källor kan vara vinklade och gärna ge en skev bild av företaget vilket gjort att vi inte använt oss av denna typ av källor i någon större omfattning. De har främst använts i syfte att beskriva företaget och för att kunna skapa en bakgrundsbild. Att använda sig av företagsspecifika källor påverkar dessutom äktbarhetskriteriet.

Om vi tittar på beroendekriteriet ser vi att många av författarna hänvisar till varandras modeller. Till viss del kan man ju därför säga att de olika författarna är beroende av varandras tidigare forskning.

När det gäller vår egen datainsamling är det största problemet tolkningen av intervjuerna. Respondenterna kan alla tolka situationen utifrån egen erfarenhet. Att vi haft möjligheten att ställa kompletterande frågor har gjort att resultatet blivit mer korrekt och därmed även mer tillförlitligt. Vi sammanställde materialet från intervjuerna direkt efter att de genomfördes vilket även detta givit en mer korrekt bild. Detta gjorde även att vi säkerställde samtidigt kravet.

Gällande äkthetskriteriet kan vi konstatera att respondenterna kan ha undanhållit oss fakta då de tyckt att denna är känslig för företaget. Detta har dock varit svårt för oss att avgöra. Vi har trots allt upplevt att respondenterna diskuterat öppet och besvarat våra frågeställningar på önskvärt sätt. Vi tror inte heller att respondenterna ljugit för oss under intervjuerna, då det inte finns någon anledning att göra det. Om vi tittar på beroendekriteriet tror vi inte att respondenterna pratat sig samman och diskuterat våra frågor. Vid intervjuerna kan vi i viss mån omedvetet ha ställt ledande frågor, även om detta inte varit vår avsikt. Vi tror dock inte att vi gjort detta i någon större omfattning och om detta skulle vara fallet påverkar det givetvis resultatet negativt.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi den teori som ligger till grund för vår studie. Vi börjar med att ge en bild av vad kunskap är för att sedan komma in på de teorier som vi lagt till grund för vårt fortsatta arbete. Kapitlet behandlar kunskapsspridning och kunskapshantering, samt avslutas med vilka problem informationstekniska lösningar kan skapa.

För att förstå hur kunskap kan skapas och spridas genom organisationen måste begreppet definieras. Inom litteraturen finns det dock ingen obestridlig definition av begreppet. Nonaka [1994, s 15] definierar till exempel kunskap som ”berättigad sann tro”, där han framhäver betydelsen av kunskapens berättigande. Davenport och Prusak [1998, s 5] definierar kunskap enligt följande:

“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.”

Med tanke på att det inte finns något enkelt sätt definiera kunskap på, kan det vara intressantare att förstå dess innebörd. Ofta används begreppet information som synonym till kunskap, trots att det finns en tydlig skillnad [Nonaka 1994]. Davenport och Prusak [1998] menar att information inte kan existera utan data. Således finns det en relation mellan dessa tre som måste förklaras. Data kan förklaras som ”en samling åtskilda, objektiva fakta om händelser” [Davenport & Prusak 1998, s 2]. Information kan ses som ett flöde av meddelanden som på något vis påverkar mottagarens uppfattningar [Nonaka 1994]. Information ger alltså data en betydelse. Hur man sedan väljer att relatera kunskap till information får konsekvenser för hur det definieras. Det går dock att konstatera att kunskap innebär information kombinerat med någon form av mänskligt tänkande eller agerande.

Det finns två typer av kunskap, den uttalade (explicit) och den tysta (tacit). Den uttalade kunskapen är skrift, siffror och tal som förmedlas via ett formellt och systematiskt språk. Den tysta kunskapen är svårare att förmedla än den uttalade kunskapen då den är djupt inbäddad i medvetandet hos en enskild individ. Enligt Nonaka [1994] är det endast den uttalade kunskapen som är kodifierbar.

3.1 Kunskapshantering och kunskapsspridning

Inom befintlig litteratur finns det två grundläggande sätt att se på Knowledge Management (KM) [Swan et al. 1999]. Det första innebär att KM ses som en teknologi för att kunna sprida och dela kunskap mellan geografiskt utsprida grupper och individer. Detta är det vanligaste KM synsättet. Det andra, ett mer organisationsteoretiskt sätt, innebär att kunskapen inte enbart kan överföras utan måste kontinuerligt omskapas genom interaktion och sociala relationer inom exempelvis en organisation.

3.1.1 Två modeller

Swan et al. [1999] har skapat två modeller som bygger på dessa båda synsätt:

1. The cognitive network model
2. The community networking model

Dessa modeller speglar även de båda strategier, kodifierad och personifierad, som Hansen et al. [1999] har identifierat. Den kodifierade strategin motsvarar det förstnämnda synsättet och den personifierade strategin motsvarar det sistnämnda synsättet. Syftet Swan och hennes medförfattare har med modellerna är att visa på de svagheter som främst det förstnämnda synsättet av KM har.

The cognitive network model innebär en strikt teknologisk syn på KM. En organisation som anammar denna modell ser enbart till och förlitar sig helt på informationsteknologin. Tanken är att informationsteknologin skapar ett nätverk som tillhandahåller kunskap som individerna i organisationen sedan kan använda för att skapa nya innovativa lösningar. Genom denna modell löser man problematiken med KM genom ett konstant linjärt flöde av kunskap i organisationen. Målsättningen är att kunna öka flödet genom att kodifiera och sprida mer och mer kunskap. Risken är dock att det läggs ner alldeles för mycket tid och resurser på att kodifiera kunskap som ingen har behov av i framtiden. *The cognitive network model* enligt Swan et al. [1999] kännetecknas av följande:

- Kunskap som används för innovationer innebär sakligt definierade begrepp och fakta.
- Kunskap kan kodifieras och således spridas genom nätverk: IT-lösningar spelar en viktig roll.
- Genom KM kan man utnyttja och återanvända befintlig kunskap.
- KM huvudsakliga funktion är att fånga, kodifiera och sprida kunskap genom ett nätverk.
- Teknologin är den viktigaste framgångsfaktorn.
- Metafor: Hjärna och ett pussel (lägga bitarna på rätt plats för att skapa en helhetsbild)

Med *the community networking model* vill man lyfta fram vikten av relationer mellan individer och grupper [Swan et al. 1999]. Davenport och Prusak [2000] menar att informationsteknologin inte kan ersätta mänskligt vetande och kunnande. Det kan däremot ses som en kanal och lagringsmöjlighet för kunskapsutbyte och för att främja samarbetet. *The community networking model* synsättet innebär att kunskap skapas och sprids genom sociala relationer. Modellen innebär således att det blir relativt lätt sprida kunskap inom lokala och homogena grupper, medan det blir mycket svårare att sprida kunskap i utlokaliserade och heterogena grupper. Problemet är att det är just genom gränsöversstigande kommunikation som kunskap kommer till störst nytta för innovationer [Swan et al. 1999]. Normer och värderingar som utgör företagskulturen är mycket viktiga för hur framgångsrikt kunskapen sprids. Rutiner, värderingar och normer påverkar medarbetarnas beteende som i sin tur påverkar hur kunskapen skapas, tillämpas och sprids i organisationen. Kulturen inom företaget måste vara kunskapsinriktad [Davenport & Prusak 2000]. För att kunna etablera denna kommunikation spelar informationsteknologin en viktig roll. Tanken är att IT ska skapa en kanal för aktiv och systematisk interaktion, istället för att fungera som kanal med ett linjärt flöde av kunskap.

The community networking model enligt Swan et al. [1999] kännetecknas av följande:

- Kunskap som används för innovationer skapas genom sociala aktiviteter och baseras på erfarenheter.
- Mycket av en organisations kunskap är tyst. Den sprids och får betydelse genom interaktion mellan individer och grupper.
- Fördelarna med KM fås genom att utforskning och spridning av kunskaper sker mellan socialt betingade grupper.
- KM:s huvudsakliga uppgift är att uppmuntra till kunskapsspridning genom interaktion.
- Förtroende och samarbetsförmåga är den viktigaste framgångsfaktorn.
- Metafor: Samhälle och ett kalejdoskop (Kreativa interaktioner skapar ny kunskap, ibland på oväntade sätt)

3.1.2 Ett utökat synsätt

Alvesson och Kärreman [2001] har vidareutvecklat ovanstående teorier för att strukturera de olika sätt kunskapshandling kan ske på. De delar in kunskapshandling i fyra olika strategier; *Extended Libraries*, *Community*, *Normative Control* och *Enacted Blueprints*. Dessa fyra olika inriktningar finns även representerade på andra håll. Exempelvis så delar även Swan et al. [1999] in kunskapshandling som antingen teknostrukturellt eller relationsbaserat. Vad Alvesson och Kärreman [2001] gjort är att sammanställa olika begrepp i en matris

(figur 3.1). Författarna diskuterar i detta sammanhang även vilka tänkbara styrformer som finns för respektive strategi.

Extended Libraries innebär att det finns en stor mängd relevant information lagrad någonstans som finns tillgänglig för anställda. Som namnet antyder kan en form av detta helt enkelt vara ett bibliotek, men det är vanligast att informationen finns lagrad i databaser eller sprids med andra IT-lösningar. Den information som går att finna är uttalad och kodifierad, det vill säga att informationen består av en sammanställning av olika projekt och erfarenheter som transformeras till generella metoder och lösningar [Alvesson & Kärreman 2001]. *Extended Libraries* förutsätter att de anställda själva söker efter information i den utsträckning de anser att de behöver den. Informationssystemet har främst en stödjande funktion.

Community hanterar aspekten av när anställda själva delar med sig av sin kunskap på frivillig basis. Författarna hävdar att detta är särskilt användbart i överförandet av tyst kunskap. För att anställda spontant ska dela med sig av sin kunskap krävs det att omgivningen är sådan att den möjliggör och uppmuntrar detta. Detta kan göras genom system som gör information tillgänglig, att grupper för spridning av kunskap skapas. Samtidigt krävs det att de anställda är positiva till kunskapsspridning. Även om det faller på ledningen att skapa möjligheter ligger ansvaret för att en kunskapsöverföring ska ske på den enskilde [Alvesson & Kärreman 2001].

Normative Control är fallet när ledningen inte bara ger möjlighet utan även uppmuntrar och i högre grad iscensätter den personliga kunskapsöverföringen. Insatserna hamnar närmast på kulturell nivå, där det till exempel kan handla om att skapa en stark företagsidentitet där kunskapsspridning värderas. Frivilligheten är relativt låg. Enskilda anställda förväntas kontakta experter inom det område de söker kunskap inom. Tanken är att dessa experters kunskap, beteende och åsikter sedan kommer att anammas av de som söker deras kunskap. Kunskapen som kan överföras på detta sätt behöver inte nödvändigtvis vara lika bearbetad och kodifierad som i fallet med *Extended Library* eller *Enacted Blueprints* [Alvesson & Kärreman 2001].

Enacted Blueprints innebär att de anställda har tillgång till riktlinjer och regler för hur olika situationer ska hanteras. Strategin härstammar från Swan et al. [1999] kognitiva modell, och deras tankar om kodifiering och kunskapsspridning som vi tog upp i föregående avsnitt. Även här är informationen väldigt bearbetad och kodifierad. Till skillnad från *Extended Library* är detta ingen stödfunktion. De riktlinjer och regler som finns förväntas de anställda följa. Informationen väntas på detta sätt kunna återanvändas och byggas på efter hand [Alvesson & Kärreman 2001].

Dessa fyra strategier kan dra nytta av informationsteknologi i olika utsträckning, men på lite olika sätt. I dagsläget är både *Extended Libraries* och *Enacted Blueprints* mer eller mindre beroende av ett IT-stöd för att strategierna ska bli någorlunda effektiva. Även *Community* och *Normative Control* kan dra nytta av ett tekniskt system för kunskapsspridning för att skapa den grogrund för kunskapsöverföring och kommunikation som måste finnas [Alvesson & Kärreman 2001]. De teknostrukturella strategierna är helt och hållet avskärmade från tyst kunskapsöverföring, medan de sociala delarna kan fungera på båda typerna av kunskap.

		Mode of managerial intervention	
		Coordination	Control
Medium of interaction	Social	Community (sharing of ideas)	Normative control (prescribed interpretation)
	Techno-structural	Extended library (information exchange)	Enacted blueprints (templates for action)

Figur 3.1 A typology of knowledge management approaches [Alvesson & Kärreman 2001 s1005]

3.1.3 Problematiken med IT-drivna lösningar

Ruppel och Harrington [2001] menar att de största fördelarna som fås genom intranät är förbättrandet av produktivitet och moral, beslutsfattande och kunskapsspridning. Och om man tittar på kunskapsspridningen menar de att intranätet stödjer kunskapsspridning på tre sätt. Dessa är tids- och utrymmesbesparingar, flexibilitet i kunskapsutbytet samt att det stödjer informationsöverföring oberoende av direktkontakt mellan användarna. De anställdas acceptering eller motstånd till intranät som ett verktyg för kunskapsspridning är ett lednings och företagskulturellt problem snarare än ett teknologiskt. De anställdas entusiasm till att använda intranätet som ett kunskapsspridande verktyg är alltså i grunden rotad i företagets kultur vilket gör att huruvida organisationskulturen stödjer eller motverkar kunskapsspridning över intranätet är en kritisk faktor. Författarna skriver vidare att den kultur som stödjer intranätet är organisationskulturer som belönar sina medlemmar för nytänkande och lärande.

När man förlitar sig för mycket till IT-system innebär det att man bara sprider informationen som är uttalad. Faktum är att tyst kunskap är en betydligt viktigare faktor vid innovationsprocesser [Swan et al. 1999]. Genom att bara sprida den

uttalade kunskapen begränsar således en organisation sina innovationsmöjligheter. Organisationen som förlitar sig väldigt mycket till IT-baserade system inser oftast inte problematiken som uppkommer med att inte kunna sprida den tysta kunskapen. Företag som däremot använder IT-system mer som stöd för sina KM-processer inser ofta detta problem.

Informationsteknologiska verktyg är ypperliga för att sprida befintlig information och kunskap inom en organisation, men detta bara är en liten del KM. Skapande och utforskande av ny kunskap är en annan del av KM. För detta ändamål fyller inte IT någon direkt funktion. Det kan fungera som ett stöd, men är inte av avgörande betydelse. Genom att skapa informationstekniska strukturer utan att uppmana personalen till personlig interaktion begränsar organisationens innovationsmöjligheter [Swan et al. 1999].

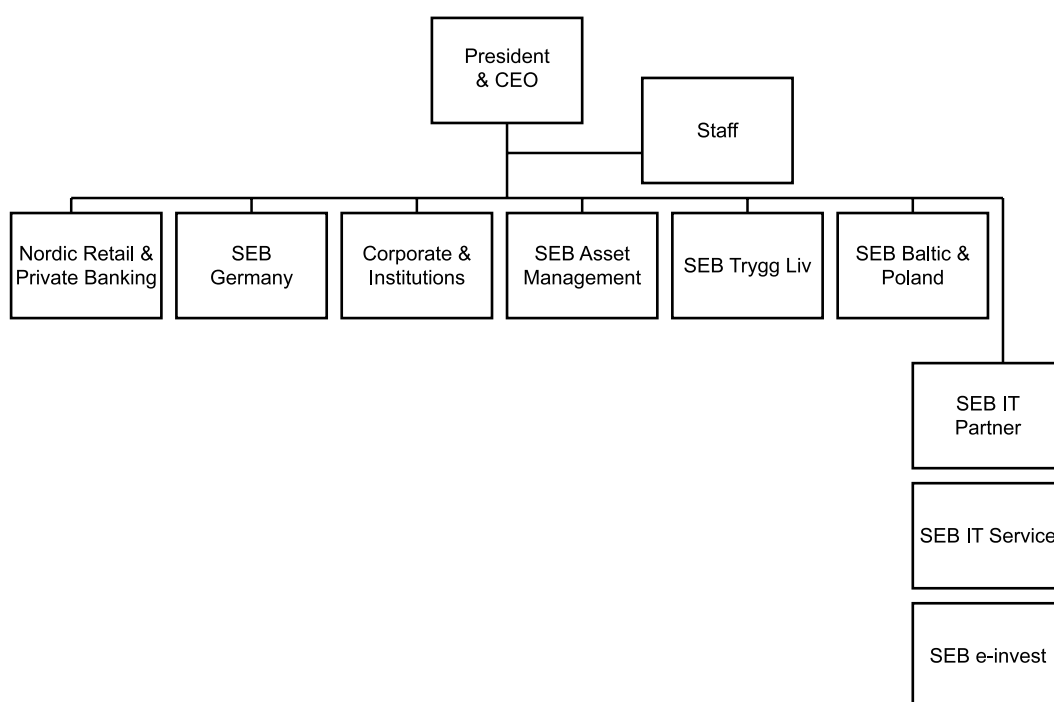
4 Analys

I detta kapitel börjar vi med en presentation av vårt fallföretag för att sedan analysera den litteratur och det material som samlats in under de intervjuer som vi genomfört. Efter företagspresentationen ger vi en bild av hur intranätet fungerar som kunskapsspridningskälla för att sedan göra en jämförelse med andra former av kunskapsspridningsverktyg. Kapitlet avslutas med att vi ger en helhetsbild av hur kunskapsspridning sker inom fallföretaget och kopplar detta till vår teoretiska referensram.

4.1 Fallföretaget – SEB Enskilda Banken

Stockholms Enskilda Bank grundades 1856 av André Oscar Wallenberg som Stockholms första privatbank. Några år senare, 1864, bildas Skandinaviska banken och dessa två går sedan samman 1972 till Skandinaviska Enskilda Banken. Idag är SEB-koncernen en nordeuropeisk finansiell bankgrupp med tyngdpunkten på större företag, institutioner och privatpersoner. SEB har totalt 672 kontor i Sverige, Tyskland och Baltikum och över fyra miljoner kunder, varav 1,3 miljoner Internetkunder. Koncernen finns representerad i ett 20-tal länder jorden runt och har cirka 20 000 anställda [SEB:s hemsida 2003].

Private Banking är ett koncept som kanske främst brukar förknippas med de stora finanshusen med säte i Schweiz och Luxemburg. Stockholms Enskilda Bank har dock en lång tradition inom detta område och SEB Enskilda Banken är idag den största och mest erfarna aktören inom Private Banking i Sverige [SEB Annonsbilaga 2003].



Figur 4.1 Organisation SEB

SEB Enskilda Banken ligger organisatoriskt under division Nordic Retail & Private Banking (figur 4.1), som i sin tur ligger under koncernledningen [SEB presentationsmaterial 2003]. Under SEB Enskilda Banken finns fem affärsenheter:

- Aktiehandel
- Juridik & Skatter
- Stiftelser & Företag
- Special Clients
- Privatkunder

Den del av SEB Enskilda Banken som vi bygger vårt fall på är Privatkunder i Malmö. Inom SEB Enskilda Banken Privatkunder arbetar de anställda i team om fyra (tre förvaltare och en assistent). Dessa sitter i en fyrklöver i ett kontorslandskap. I samma lokal sitter även de andra enheterna. Jämlikheten är relativt god, ungefär lika många kvinnor som män, och det finns en bra åldersspridning mellan förvaltarna. Förvaltarna besitter ungefär motsvarande kompetenser och är utbildade jurister eller ekonomer. Grundkravet är att de ska ha en akademisk utbildning, men förhoppning och målet är att de har olika personligheter³.

Förvaltare kan jämföras med rådgivarna på bankkontoren. En förvaltare inom Privatkunder har i snitt mellan 100-120 kunder vilket kan jämföras med en privatrådgivare på ett bankkontor som har mellan 400-600 kunder. Detta gör att en förvaltare kan ägna mer tid åt varje kund, vilken kan vara betydelsefullt och nödvändigt då deras uppdrag oftast är mer komplexa. Konsultering av SEB Enskilda Banken sker mot ett förvaltningsarvode medan konsultering av privatrådgivarna på bankkontoren sker mot en årlig depåavgift⁴.

SEB Enskilda Banken Privatpersoner har i uppdrag att skapa helhetslösningar för förmögna privatpersoner. Med helhetslösning innebär att banken, tillsammans med kunden, skapar en förmögenhetsplacering utifrån ett flertal faktorer bland annat juridiska (testamente, äktenskapsförord, mm), skattemässiga och försäkringsmässiga aspekter. Det är detta som i dagligt tal sammanfattas av begreppet Private Banking [SEB Annonssbilaga 2003].

4.2 Intranätets struktur

SEB Enskilda Bankens intranät är en del av hela SEB-koncernens intranät och har funnits sedan Enskilda Banken etablerades (95/96). Utbudet och utformningen har

³ Intervju med chef SEB Enskilda Banken Privatkunder i Malmö den 15 april 2003

⁴ ibid.

dock förändrats genom åren. Alla användare av SEB-koncernens intranät kan komma åt Enskilda Bankens sidor. Det sker trots detta en viss differentiering av användarna då vissa delar av Enskilda Bankens intranät är lösenordsskyddat och endast åtkomligt för förvaltare och annan behörig personal. Tanken är att personalen ska komma åt så mycket information som behövs för att kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande vis.

Materialet som återfinns på intranätet publiceras av webbredaktioner. Det finns både en central webbredaktion samt webbredaktörer ute i organisationen. Det finns inga direkta riktlinjer för vilken typ av material som får publiceras på intranätet, men däremot finns det en policy för hur materialet ska publiceras. Ansvar för att detta efterföljs ligger på central nivå.

På intranätets startsida presenteras aktuella nyheter, både nyheter som enbart berör enheten och nyheter som berör hela koncernen. När en enhet producerar och publicerar en nyhet läggs den bland enhetsnyheterna. Visar det sig att det är en nyhet som även berör andra delar av koncernen publiceras den även bland koncernnyheterna. Detta leder till viss redundans för den enhet som ursprungligen publicerat nyheten. Detta är trots allt inget som upplevs som ett irritationsmoment enligt de intervjuade respondenterna. Chefen för webbredaktionen⁵ hävdar förvisso att det förekommit förfrågningar om varför det förekommer dubletter av vissa nyheter

Enligt chefen för webbredaktionen kan intranätet delas in i tre huvudfunktioner; kommunikationskanal, kunskapsbank och webbanpassat verksamhetsstöd. Detta gäller för alla delar av hela SEB:s intranät. Att intranätet ska ses som en kommunikationskanal är logiskt, eftersom det är precis vad det är [Heide 2002]. Således kommer vi att bortse från denna funktion framöver. Funktionerna kunskapsbank och webbanpassat verksamhetsstöd är betydligt intressantare. Kunskapsbanken är precis vad det låter som, en källa för information och kunskap som de anställda kan dra nytta av för att utföra sitt arbete på bästa tänkbara sätt. Det webbanpassade verksamhetsstödet består delvis av marknadsinformation och delvis av verktyg som underlättar det praktiska arbetet för de anställda. Både funktionen kunskapsbank och funktionen webbanpassat verksamhetsstöd ger intranätet ett tydligt syfte och bör, som vi ser det, ge intranätet en potential till att vara ett verktyg för att sprida kunskap. Främst genom att de vill använda det som en kunskapsbank, men även genom att det ses som ett verksamhetsstöd där användare kan ta del av andras erfarenheter för att underlätta sitt eget arbete. På så sätt kan det också användas som ett styrmedel för att få konsekvens och

⁵ Intervju med chefen för webbredaktionen SEB Stockholm den 14 maj 2003

enhetlighet i beslut och arbetsgång genom hela organisationen. Hur intranätets funktioner kan relateras till den teoretiska referensram som vi satt upp kommer vi att komma in på i de efterföljande kapitlen.

För att kunna utvärdera intranätet utifrån ett teoriskt KM-perspektiv vill vi först visa dess struktur. Genom vår observation av Enskilda Bankens intranät kan vi konstatera att det är uppbyggt enligt följande struktur:

Om enheten	Aktiehandel	Juridik och Skatter Privatkunder
Special Clients	Stiftelser & Företag	Staber Strategi & Analys
Avtal IT Personal/Kompetens Produkter & Tjänster	Regelverk	Verktygslådan (marknad och kommunikation)

Tabell 4.1 Utdrag från Enskilda Bankens webböversikt.

De två översta raderna i tabell 4.1 innehåller information om SEB Enskilda Banken och dess olika underenheter. Där finns material och information som är direkt relaterat till respektive underenhet. I den tredje raden finns information som berör alla enheter inom Enskilda Banken och i en del fall även andra delar av SEB-koncernen. Det är i den tredje raden som de starkaste kopplingarna till funktionerna kunskapsbank och webbanpassat verksamhetsstöd finns. Förvisso finns det vissa kopplingar under de mer enhetsspecifika delarna också, även om dessa till mestadels innehåller ren information. Undantaget från detta är Strategi & Analys som är den del av verksamhetsstödet som bland annat är ämnat för förvaltarna inom Enskilda Banken. De delar av Enskilda Bankens intranät som således främst berör Privatkundsförvaltarna är de i den tredje raden samt Privatkunder och Strategi & Analys.

4.2.1 Teoretisk klassificering av intranätet

Genom att göra en teoretisk klassificering av SEB Enskilda Bankens intranät, enligt Alvesson och Kärremans modell (3.1.2), ämnar vi visa på vilken potential för KM deras intranät har. Det är den teknostrukturella delen av modellen som går att överföra på intranätet. Således kommer klassificeringen att göras utifrån *Extended Libraries* och *Enacted Blueprints*.

Extended Library

I princip har samtliga delar av intranätet innehåll som pekar mot *Extended Libraries*. Detta förefaller naturligt om vi utgår ifrån Alvesson och Kärremans [2001] resonemang. De menar att en informationsteknisk lösning i första hand kan

förknippas med *Extended Library*. Vi kommer i vår beskrivning att fokusera på Produkter & Tjänster, Verktyglådan och Strategi & Analys, då dessa delar, tillsammans med IT, tillhör de som personalen använder mest frekvent i sitt arbete⁶.

Produkter & Tjänster fungerar som en kunskapsbank. Här finns information och kunskaper om hur personalen ska utföra olika uppgifter. Delen innehåller ett flertal underdelar, till exempel aktiehandel, boutredningar, skatterådgivningar med flera. För att beskriva underdelarna gör vi det för enkelhetens skull utifrån en av dem. Under aktiehandel finns en beskrivning av vad aktiehandel är. Detta fyller ett rent informationsmässigt syfte. Vidare finns en beskrivning för hur en aktiehandel utförs, vilket kan ses som kodifierad kunskap som personalen kan ta del av. Slutligen finns även kontaktpersoner som kan konsulteras för ytterligare hjälp och rådgivning. Samtliga underdelar följer detta mönster, dock växlar kvaliteten både när det gäller utformningen och omfattningen. Vissa delar saknar i princip kunskapsbiten.

Verktyglådan innehåller material som medarbetare inom banken kan behöva som stöd i sitt dagliga arbete. Bland annat finns här material för profilering, marknadsföring och kommunikation. Utgår vi ifrån modellen (3.1.2) ska denna typ av material också placeras under *Extended Library*, då det är material och information som de anställda söker upp när de är i behov av det.

Strategi & Analys innehåller information och material från avdelningen med samma namn. Den information som finns här använder förvaltarna inom Enskilda Banken som underlag för sina arbetsuppgifter. Det som är speciellt med Strategi & Analys är att sidorna enbart är åtkomliga för vissa medarbetare, sidorna är nämligen lösenordsskyddade. Förvaltarna tillhör en av de grupper som har tillgång till sidorna medan, till exempel, rådgivarna som sitter ut på landets kontor inte har det. De får istället förlita sig till sidorna Börs & Finans som finns tillgängliga för samtliga anställda. Sidorna Börs & Finans återfinns inte direkt under Enskilda Bankens intranät utan ligger under andra delar av SEB-koncernens intranät. Det som skiljer Strategi & Analys från Börs & Finans är analyserna under Strategi & Analys är djupare och mer utförliga än de under Börs & Finans

När vi gör en jämförelse mellan de funktioner som chefen för webbredaktionen delade in intranätet i och *Extended Library* bli likheterna ganska slående. Funktionen kunskapsbank motsvarar mer eller mindre *Extended Library* enligt den teoretiska definitionen. Stora delar av det webbanpassade verksamhetsstödet

⁶ Intervju med chefen för webbredaktionen SEB Stockholm den 14 maj 2003

går också att placera in under *Extended Library*. Vissa delar, de mer praktiskt tillämpningsbara av funktionen, pekar dock mer åt *Enacted Blueprints*.

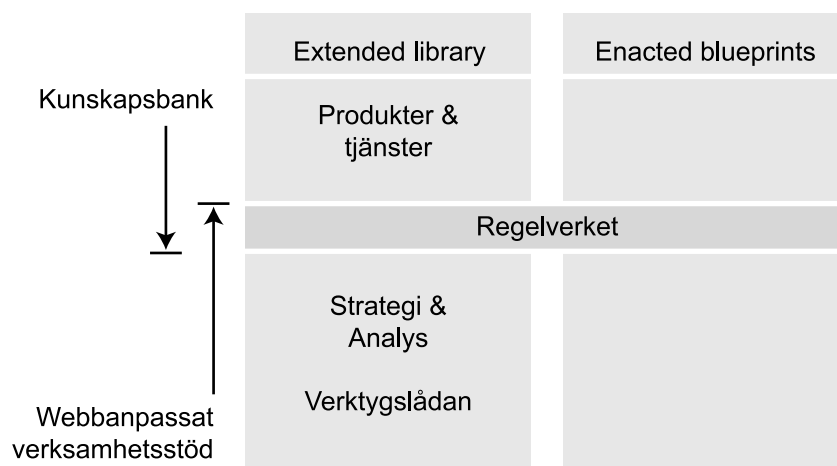
Enacted Blueprints

Det är bara en mycket liten del av SEB Enskilda Bankens intranät som kan kopplas ihop med *Enacted Blueprints*. Detta är naturligt då SEB Enskilda Banken består av välutbildad personal som således inte är så beroende av standardiserade mallar och riktlinjer. Deras arbetsuppgifter är också av sådan karaktär att de främjas av att den anställde värderar informationen som de tillhandhålls för att kunna skapa det bästa resultatet. Enligt Alvesson och Kärreman [2001] är en av *Enacted Blueprints* viktigaste uppgifter att skapa standardisering av kunskapskrävande uppgifter. Ett exempel på detta skulle kunna vara kreditprövning. Förr var detta en omfattande process som involverade ett flertal kvalificerade och välutbildade personer. I dag sker kreditprövning genom expertsystem, där användaren knappar in kunduppgifterna och får fram beslutet några sekunder senare. I detta exempel blir således expertsystemet ett *Enacted Blueprint*.

Den del av intranätet som starkast kan förknippas med *Enacted Blueprints* är Regelverk. Under denna del finns regler och normer för hur en anställd ska utföra olika uppgifter. Det som gör att Regelverket kan klassificeras under *Enacted Blueprints* är att det kan fungera som ett verktyg som styr hur materialet i Verktygslådan ska användas. Utan denna ”styrning” skulle inte Regelverket inte kunna klassificeras som *Enacted Blueprints*. Genom länken mellan Regelverket och Verktygslådan finns en koppling mellan *Enacted Blueprints* och *Extended Library* i SEB Enskilda Bankens fall.

Det finns samtidigt delar av Regelverket, till exempel policys och etiska regler, som inte omfattas av det styrande begreppet och därför inte kan placeras under *Enacted Blueprints* utan bör hamna under *Extended Library*.

Den del, den mer praktiskt tillämpningsbara, av funktionen webbanpassat verksamhetsstöd som inte passade in under *Extended Library* passar väl in under ramen för *Enacted Blueprints*. Detta förstärker resonemanget om att det finns en koppling mellan *Enacted Blueprints* och *Extended Library*.



Figur 4.1 Förhållandet mellan funktionerna kunskapsbank och webbanpassat verksamhetsstöd å ena sidan och extended library och enacted blueprints å andra sidan, samt hur intranätets struktur passar in i detta.

Som figur 4.1 visar kan vi konstatera att intranätet ger starkast stöd åt *Extended library*, men att det finns även inslag av *Enacted Blueprints*. Detta måste anses rimligt då teknostrukturrella lösningar är bäst anpassade för att sprida uttalad kunskap (3.1.3). En viktig och bidragande orsak till detta är också, som Alvesson och Kärreman [2001] påpekar, att dessa kategorier, främst *Extended Library*, i dagsläget är mer eller mindre beroende av informationsteknologin (3.1.2). Det går också att skönja kopplingar mellan den funktionalitet som ledningen satt upp för intranätet och de teoretiska modeller vi studerat. Även intranätets struktur går att koppla till detta resonemang.

4.2.2 Begränsningar i gränssnittet

När vi ser till hela SEB-koncernens intranät är det väldigt omfattande, vilket är en uppfattning som delas av samtliga personer vi intervjuat. Enligt chefen för webbredaktionen⁷ har "operation beskärning" startat. Målet är att göra intranätet mer enhetligt genom att förbättra design och struktur, samt minska antalet sidor.

Om vi enbart fokuserar på Enskilda Bankens del av intranätet är det mer slimmat. Det är rimligt att anta att detta beror på att det är en specifik del av intranätet som är avsedd för en specifik målgrupp av de anställda. Det finns trots allt sidor inom denna del som är mer eller mindre överflödiga eftersom de nästan eller aldrig används. Vad som gör att sidor blir överflödiga är oklart, det skulle exempelvis kunna bero på dålig kvalitet eller bristfällig relevans. Som vi påpekade i

⁷ Intervju med chefen för webbredaktionen SEB Stockholm den 14 maj 2003

föregående kapitel skiftar kvaliteten på materialet i delen Produkter & Tjänster. På vilket sätt detta påverkar personalen har inte framgått av våra undersökningar. En trolig orsak till detta är att respondenterna är erfarna och således inte är i behov av den kunskap som sprids inom denna del.

Intranätet innehåller en sökmotor som omfattar hela koncernens intranät. Både den manlige förvaltaren⁸ och den kvinnlige assistenten⁹ ser sökverktyget som ett irritationsmoment då det ger för många träffar som upplevs både irrelevanta och dåliga. Enligt chefen för webbredaktionen är sökmotorn för bra och det är därför den upplevs som ett irritationsmoment. Sökningarna med hjälp av verktyget sker på fritext, vilket innebär att i princip all text som finns tillgängligt via intranätet söks igenom. Med tanke på att SEB-koncernens intranät är omfattande är det inte konstigt att det blir många träffar. Att träffarna kan kännas irrelevanta är inte heller speciellt konstigt då de kan härstamma från vilken enhet som helst. Enligt chefen för webbredaktionen går det att filtrera sökningarna för att på så sätt begränsa dem. Att detta utnyttjas av användarna är inget som framkommit av vår undersökning, vilket kommentarerna om irrelevanta och dåliga träffar är ett tydligt tecken på.

De många och ofta irrelevanta träffarna gör att det känns som det finns mycket överflöd information på intranätet, något som den kvinnlige förvaltaren¹⁰ håller med om. Problemet är att det som känns irrelevant för en anställd kan kännas viktigt för en annan, något som den kvinnlige assistenten poängterar. Ur detta resonemang kan vi då konstatera att det inte är mängden information som är det stora problemet utan hur den är strukturerad och på vilket sätt den är sökbar.

Det finns även möjlighet att söka efter personal, vilket görs genom den interna telefonkatalogen. I telefonkatalogen går det att göra sökningar på namn eller telefonnummer. Detta är en funktion som respondenterna upplever som väl fungerande och som utnyttjas frekvent.

Intranätet har inneburit att de anställda själva får leta efter den information som de är i behov av. Att ansvaret lagts över på de anställda är något som de intervjuade i viss mån tycker är irriterande då detta både kan vara tidskrävande och tröttsamt. Detta är en intressant iakttagelse då vi i den teoretiska referensramen konstaterar att en av de främsta fördelarna med informationsteknologiska lösningar är de sparar tid. Vad detta beror på är svårt att säga, men det kan ha att göra med att strukturen och sökbarheten på intranätet inte är tillräckligt tillfredsställande. Detta

⁸ Intervju med manlig förvaltare SEB Enskilda Banken Malmö den 6 maj 2003

⁹ Intervju med kvinnlig assistent SEB Enskilda Banken Malmö den 6 maj 2003

¹⁰ Intervju med kvinnlig förvaltare SEB Enskilda Banken Malmö den 6 maj 2003

kan givetvis leda till viss frustration. Med den mängd information som går att finna på detta, trots allt relativt enkla, sätt skulle med stor sannolikhet vara mycket svår att förmedla lika effektivt på annat sätt. Ytterligare en förklaring på varför det måste vara på detta sätt är att ett *Extended library*, den strategi som huvudsakligen används, faktiskt bygger på att användaren själv hittar den information som behövs när den behövs. Detta i sin tur har att göra med hur kontrollen av kunskap ser ut. Ett *Extended library* lämpar sig väl där hård kontroll inte är nödvändig, i detta fall beroende på att de anställda har hög kompetens samt utför kvalificerade uppgifter av olika natur. Hur information ska sorteras och kunna sökas är ett pågående arbete, och som vi tidigare påpekat är detta system inte på något sätt perfekt. Tyvärr finns risken att det aldrig kommer att bli det heller. En kunskapsbank byggs hela tiden ut, och att sortera ny information på ett bra sätt är väldigt svårt. Det viktigaste är att detta sorterings och utvecklingsarbete finns, så att förbättringar införs med tiden.

4.3 Intranätets användning

Vi har i tidigare avsnitt klargjort att systemet till sin natur framför allt möjliggör kunskapsspridning som *Extended Library* eller *Enacted Blueprints*. Samtliga respondenters svar pekar på att de främst använder intranätet som ett *Extended Library*. Assistenterna använder främst koncernsidan, Enskildas sidor, produktinformationssidor samt bolånesidor. Förvaltarna använder framförallt sidorna för Strategi & Analys, Enskildas sidor samt de allmänna sidorna om nyheter inom de olika affärsområdena. Detta tyder på att användandet av intranätet styrs av de arbetsuppgifter som ska utföras. Detta användningsmönster stämmer även någorlunda väl överens med vad som gäller för koncernen som helhet. Där är de fem mest använda delarna av intranätet i fallande ordning; SEB:s koncernsida, Produkter & Tjänster, Employee self-service, Börs & Finans och Telekatalogen.¹¹ Att förvaltarna inte använder sig av sidorna Börs & Finans i stor utsträckning beror på att de, som tidigare nämnts, har ungefär samma information tillgänglig från Strategi & Analys.

Att just dessa sidor anges som viktigast ser vi som naturligt. I förvaltarnas yrkesroll ingår framförallt att hålla sig uppdaterade och informerade om det ekonomiska läget på olika nivåer för att sedan kunna ge kunderna bra rekommendationer. Deras arbete har till viss del trivialiserats på grund av att Strategi & Analys till stor del levererar färdiga analyser samt väljer ut lämpliga bakgrundsfakta. Samtidigt gör detta att förvaltarna har möjlighet att ge likvärdiga råd till kund baserat på samma information. Detta skulle även kunna fungera som en typ av *Normative Control*, men inte riktigt i det avseende Alvesson och

¹¹ Intervju med chefen för webbredaktionen SEB Stockholm den 14 maj 2003

Kärreman [2001] menar. De syftar till när inflytelserika personer förmedlar kunskap och normer i ett socialt sammanhang. I detta fall blir effekten snarare att det sätt som till exempel avdelningen Strategi & Analys väljer ut information och sedan behandlar och presenterar den kommer att sätta en norm för hur denna typ av analys ska utföras och tolkas. Det måste dock poängteras att all information inte levereras färdigbehandlad, det finns tillfällen där vidare analys och tolkning är nödvändig.

De fall av *Enacted Blueprints* vi identifierat, nämligen sidorna med Regelverk, används sparsamt. Det rör sig om rutiner för hur olika uppgifter ska utföras, och dessa sidor konsulteras därför vanligtvis bara tills den anställde lärt sig rutinerna utantill. Det förekommer också att Regelverket inte utnyttjas, utan en medarbetare tillfrågas om hur det aktuella ärendet ska skötas.

Detta leder oss till hur intranätet används i förhållande till andra kunskapskällor. Samtliga respondenter anger att de i första hand frågar kollegor om de undrar något. I tidspressade situationer, till exempel mitt i ett kundsamtal, är medarbetaren mer eller mindre tvungen att lita på denna information. Ingen av respondenterna hade några farhågor om att kollegerna skulle lämna felaktig eller dåligt underbyggd information, med motiveringen att ingen har något att tjäna på detta. Om en kollega ger ett otillfredsställande svar på en fråga är nästa steg antingen att använda sig av intranätet eller att kontakta den ansvariga avdelningen. Det vanligaste verkar dock vara att först försöka hitta informationen på intranätet. Hittas inte den önskade informationen, eller den är bristfällig, så kontaktas ansvarig avdelning. I de fall kompletterande information önskas söks först och främst personen ansvarig för respektive inlägg, något som är möjligt då all information har en avsändare. Detta beteende visar att trots att det finns ett väl utbyggt intranät, med mycket information, gäller fortfarande principen om närmsta källan. I detta fall innebär det alltså att såväl förvaltarna som assistenterna i första hand frågar en kollega. Detta är ett beteende som kan ge otrevliga konsekvenser. Vi fick dock intrycket av att ödmjukheten för egna eventuella kunskapsbrister är relativt god. Detta innebär praktiskt att kollegor ofta hänvisar till platser på intranätet där de vet att den fullständiga informationen finns, istället för att ge ett eventuellt felaktigt svar. På så vis länkas den teknostrukturella kunskapsspridningen med den sociala på ett funktionellt sätt.

En annan länk mellan social och teknostrukturell kunskapsspridning är den mellan avdelningens morgonmöten och intranätet. Varje vecka sker fyra telefonmöten och ett avdelningsmöte. Telefonmötena är mer av orienterande karaktär, med information från olika andra avdelningar. Det som sedan publiceras på intranätet är det fullständiga informationsunderlaget, plus eventuella svar på frågor som uppstått under mötet. Vid avdelningsmöten skrivs protokoll som sedan publiceras

på intranätet. Detta gör att även om en förvaltare skulle missa ett möte kan han/hon lätt ta del av den information som uppkom. I samband med mötena sker ofta också informella samtal, om saker och ting som är på gång, men dessa dokumenteras dock inte och förvaltaren kan då inte heller ta del av denna information via intranätet. Anledningen till mötena är att skapa tvåvägskommunikation, vilket man inte anser möjligt genom att enbart publicera materialet på intranätet. Uppstår diskussioner om analysens utförande i hög grad är detta något som så fort som möjligt tillförs informationen på intranätet.

4.4 Intranätets betydelse i ett helhetsperspektiv

Vi har tidigare i kapitlet analyserat hur SEB Enskilda Bankens intranät är uppbyggt, dess användbarhet och hur det används av personalen. I kommande resonemang tänker vi försöka analysera hur kunskapsspridningen som helhet ser ut inom den undersökta avdelningen, samt vilken betydelse intranätet har i detta sammanhang. Till vår hjälp tänker vi främst utnyttja de två modeller vi utgick från av Swan et al. [1999], *the cognitive network model* och *the community networking model* (3.1.1).

SEB Enskilda Banken kan som vi tidigare konstaterat klassificeras som ett kunskapsföretag, men det finns inget direkt i undersökningen som visar att innovationsnivån är speciellt hög. De innovationer (exempelvis framtagning av analysmaterial) som trots allt sker, uppkommer genom personlig interaktion som sedan presenteras via intranätet. Således får intranätet bara en stödjande funktion i innovationsprocesserna. Även om inte innovationer är så stor del verksamheten så sker de på ett sådant sätt som förespråkas av *the community networking model*.

Hur mycket kunskap som är tyst respektive uttalad inom SEB Enskilda Banken är svårt att peka på. Klart är att medarbetarna förespråkar personlig interaktion framför utnyttjande av intranätet. Detta bevisar inte i sig att det förekommer mestadels tyst kunskap, men det innebär att det finns en större potential till att kunna sprida tyst kunskap än om de primärt hade använts sig av intranätet. Intranätet finns där dock som ett stöd och innehåller så pass mycket information och kunskap att det kan lösa eventuella oklarheter som uppkommer vid personlig interaktion.

Det finns inom SEB Enskilda Banken ett stort förtroende mellan medarbetarna, vilket vi tidigare nämnt. De anställda litar på de svar som de får från sina kollegor och menar att det inte finns någon prestige dem emellan och därför ingen anledning att ge ett medvetet felaktigt svar. Medarbetarna delar med sig av sin kunskap och bygger på den med hjälp av andra. Det övergripande syftet med detta är att de ska kunna ta del av varandras kunder och hjälpa varandra. De menar att det är kunderna som bedömer förvaltarnas kunskap och för att leverera ett så bra

resultat som möjligt hjälps förvaltarna åt. Förvaltarna kan på så sätt erbjuda bättre helhetslösningar som skapar ökad trovärdighet för kunderna. Enligt chefen för SEB Enskilda Banken Privatkunder i Malmö uppmanar även ledningen personalen till samarbete och att de ska dela med sig av sina kunskaper. Tanken är att det ska vara ”högt i tak” och att alla förslag ska ses som viktiga. Detta visar på att samarbetsförmågan och interaktionen är av betydligt större vikt än teknologin (intranätet).

Ur detta resonemang kan vi konstatera att kunskapsspridningen inom SEB Enskilda Banken sker mer enligt *the community networking model* än *the cognitive network model*. Både personalen och ledningen förespråkar vikten av sociala relationer inom organisationen. Detta märks tydligast genom att personalen hellre diskuterar en fråga med en kollega än utnyttjar intranätet, trots att svaret även skulle gå att finna där. Det har framgått av undersökningen att främsta orsaken till detta förfarande beror på att medarbetarna känner stort förtroende för varandras kunskaper. En faktor som också påverkar är det faktum att de har nära till kollegerna då de sitter i fyrklöver i ett öppet kontorslandskap.

Även om personalen hellre utnyttjar personlig interaktion än intranätet för att sprida och ta del av kunskap och information är faktum att de inte skulle klara sig utan intranätet. En del information och kunskap som är nödvändig för deras arbete, till exempel analyser och börskurser, måste de ta del av via intranätet för att få den senaste informationen. Detta gör att deras arbete i högsta grad påverkas av intranätet och utan detta skulle de inte kunna utföra sitt jobb på det sätt som nu sker.

5 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser som framkommit ur analysen. Vi kopplar ihop problemformuleringen och syftet med det resultat som presenterats i analysen. Våra egna tolkningar kommer också att spegla denna avslutande diskussion.

Inledningsvis i uppsatsen satte vi upp en problemformulering och ett syfte som legat till grund för undersökningen och analysen. Syftet som vi formulerade var:

”Att utreda i vilken utsträckning SEB:s intranät påverkar spridningen av kunskap på SEB Enskilda Banken i Malmö.”

Genom undersökning och analysen av materialet som vi genomfört kan vi konstatera att SEB:s intranät i allra högsta grad påverkar spridningen av kunskap inom SEB Enskilda Banken. Med hjälp av intranätet kan information och även kunskap spridas genom organisationen då samtliga anställda har kontinuerlig möjlighet att ta del av den. På SEB Enskilda Banken sker kunskapsspridning genom att de anställda vanligen vänder sig till kollegorna i första hand om de saknar information. Kollegorna ger antingen ett kort och snabbt svar på frågan eller hänvisar till var på intranätet som det går att hitta svaret. I andra hand söker de själva på intranätet som de är överens om är det alternativ som ger mest kunskap. Som analysen har visat finns det en rad faktorer som kan förklara detta beteende; förtroendet mellan de anställda, arbetsmiljön och ledningens uppmaningar till personlig interaktion.

Beroende på en medarbetares arbetsuppgift får intranätet olika betydelse, förvaltare använder det på ett sätt medan assistenterna använder det på ett annat. Den gemensamma nämnaren är det används som ett hjälpmedel och stöd för det dagliga arbetet.

Medarbetarna på SEB Enskilda Banken i Malmö påverkas i hög grad av intranätet även om de själva inte alltid inser det. Intranätet ger dem den information som de behöver i sitt dagliga arbete. Utan intranätet skulle den kontinuerliga informationsöverföringen och kunskapsspridningen bli betydligt långsammare. Tillgången till intranätet har ökat personalens flexibilitet. Ett exempel på detta är att handlägningsfrågor går snabbare nu än tidigare, vilket även det bidrar till att medarbetarna sparar tid, tid som de kan använda till att skapa kundvärde. Känslan av att det ibland tar längre tid att använda intranätet är säkert berättigad, framförallt när det gäller att få fram någorlunda enkel information. Å andra sidan skulle det vara omöjligt att göra en motsvarande stor mängd kunskap tillgänglig för anställda på ett lika enkelt sätt. Utan intranätet skulle alltså antingen informationen vara av lägre kvalitet eller ta längre tid att få fram.

Som intranätet är uppbyggt fungerar det främst som kunskapsbank och som ett webbanpassat verksamhetsstöd. Analysen visar på tydliga kopplingar mellan intranätets struktur och de klassificeringar som andra forskare gjort för teknostrukturella lösningar. Intranätet är dock inte helt felfritt, det finns brister som både de intervjuade och vi upplevde. Framförallt klagade respondenterna på mängden information, vilken ibland gör det omöjligt att hitta rätt information. Den brist vi främst uppmärksammat är den ibland varierande kvaliteten på informationen som finns tillgänglig under ett område. Vi lyfter i analysen fram området Produkter & Tjänster som ett exempel.

Kanske skulle en specialisering av intranätet mot olika arbetsroller vara en god idé. Låt säga att man inom Enskilda Bankens intranät istället strukturerade delarna delvis efter rollerna, förvaltare och assistenter. Detta skulle innebära ett mer personifierat intranät där en anställd skulle finna all information och kunskap som behövs under sin egen del. På detta sätt skulle upplevelsen av överflöd och irrelevant information minska. På samma sätt skulle även sökningar kunna filtreras efter arbetsroll. Huruvida detta är möjligt med nuvarande intranätssystem och företagspolicy vet vi inte, men det är intressant att leka med tanken.

Genom analysen går det även att se en koppling mellan social och teknostrukturell kunskapsspridning. Exempelvis dokumenteras morgonmöte och avdelningsmöten, där bland annat analysunderlag presenteras, på intranätet. En viktig aspekt här är att även de kommentarer och synpunkter som kommer upp vid mötena publiceras.

Mycket av kunskapsspridningen på SEB Enskilda Banken sker via intranätet. Det är dock intressant att den sociala delen spelar en väldigt stor roll. Intranätet i sig påverkar den sociala kunskapsspridningen genom de diskussioner som informationen där ger upphov till. Det är ett rimligt antagande att dessa två aspekter i detta fall kompletterar varandra och att det inte skulle vara funktionellt om någon av dem saknats helt.

6 Källförteckning

Alvesson, Mats (1995): *Management of knowledge-intensive companies*, de Gruyter, Berlin.

Alvesson, Mats och Kärreman, Dan (2001): *Odd Couple: Making of the curious concept of knowledge management*, Lunds Universitet.

Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Bark, Mats (1997): *Intranät i organisationsens kommunikation*. Konsultförlaget Uppsala.

Befring, Edvard (1994): *Forskningsmetodik och statistik*. Studentlitteratur, Lund.

Davenport, Thomas H. (1996): *Some principles of knowledge management*. Graduate school of business, University of Texas at Austin.

Davenport, Thomas och Prusak, Laurence (1998): *Working Knowledge*, Harvard Business Press, Cambridge (MA).

Davenport, Thomas H. och Prusak (2000): *Working Knowledge- How organisations managing what they know*, Harvard Business Press, Cambridge (MA).

Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Hansen, Morten T, Nohria Nitin och Tierney, Thomas (1999): *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, vol 77, ss. 106-116.

Harrington, Susan och Ruppel, Cynthia (2001): *Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and internet implementation*. IEEE Transactions on Professional Communication, vol 44:1, ss. 37-52.

Heide, Mats (2002): *Intranät: internet bakom brandväggar – Nya villkor för kommunikation och lärande i organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Holme, Idar och Solvang, Bernt (1997): *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a upplagan). Studentlitteratur, Lund.

Morgan, Gareth (1997): *Images Of Organization* (2:a upplagan). Sage, London.

Nonaka, Ikujiro (1994): *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science , vol 5, ss. 14-37.

Rienecker, Lotte och Stray Jörgenssen, Peter (2002): *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB, Malmö.

SEB Annonstilaga (2003): *Private Banking*. Dagens Industri, vecka 10.

SEB:s hemsida (2003): *SEB – din finansiella partner*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>> [2003-04-05]

SEB presentationsmaterial (2003): *Organisation*. Opublicerat manuskript, SEB, Malmö.

Swan, Jacky, Newell, Sue, Scarbrough, Harry och Hislop, Donald (1999): *Knowledge management and innovation: networks and networking*. Journal of Knowledge Management, vol 3:4, ss. 262-275.

Thurén, Torsten (1991): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber AB, Stockholm.

Trost, Jan (1997): *Kvalitativa intervjuer* (2:a upplagan). Studentlitteratur, Lund.

Bilaga 1- Intervjumall Förvaltare/Assistent

Allmänt

Hur länge har ni arbetat som förvaltare?

Vilken bakgrund har ni? Vilken utbildning och arbetslivserfarenhet har ni?

Ålder?

Intranät

I vilken utsträckning använder ni intranätet?

Hur har användandet förändrats genom åren?

Vad använder ni intranätet till? Vilka effekter har intranätet på ditt vardagliga arbete?

Finns det saker som skulle kunna vara bättre?

Finns det överflöd information?

Är det lätt att ta till sig informationen som finns på intranätet?

Hur tar du till dig informationen?

Är den enkel eller måste ni bearbeta den?

Är strukturen bra?

Finns det manualer och riktlinjer för hur ni ska arbeta på intranätet?

Kunskapsspridning

Motiveras ni till att sprida kunskap?

Hur känner ni inför att samarbeta och sprida kunskap?

Styrs detta av ledningens inställning till kunskapsspridande? Får ni feedback och uppskattning från ledningen?

Vilken nytta tycker du att du får genom att använda intranätet till kunskapsspridning?

Hur ofta delar du med dig av din kunskap totalt under en månad? Hur stor del är genom intranätet? På vilka andra sätt?

Hur skulle intranätet kunna förbättras ur kunskapssynpunkt?

Om ni behöver någon (kunskaps)hjälp, var vänder ni er då?

Vilken är er primära kunskapskälla?

Upplever ni att ni utvecklas, rent kunskapsmässigt, genom informationen som tillhandages via intranätet?

Bilaga 2 – Intervjumall intranätsansvarig

Vad har du för tjänst?

Vem tog initiativet till ett intranät? När?

Vilka var målsättningarna?

Hur sker filtreringen av informationen som läggs ut? Vem bestämmer vad?

Vilken typ av information läggs ut på intranätet?

Vem producerar materialet som publiceras på intranätet?

Finns det några regler och normer för vad som får publiceras?

Hur sker filtreringen av informationen som läggs ut? Vem bestämmer vad som får publiceras?

Måste informationen gå genom någon webbredaktion innan den hamnar på intranätet?

Kan vem som helst få information publicerad på intranätet?

Olika delar av banken har olika intranätssidor med olika nyheter, vad är det som avgör på vilken del som en nyhet ska hamna på?

Vilka typer av söktjänster finns på intranätet?

Hur fungerar dessa? Söker de enbart i rubriker?

Ex. Går det att söka efter en medarbetare som är specialist inom något område?

Finns det någon statistik på intranätsanvändandet? Hur ser den ut?

Finns sidor eller funktioner som visat sig mer användbara än väntat?

Finns det sidor eller funktioner som överhuvudtaget inte används?