



LUNDS
UNIVERSITET

MAGISTERUPPSATS, 15 HP
FEKP01, VT – 2008
EKONOMIHÖGSKOLAN
Företagsekonomiska institutionen

PROCESSEN ATT OMVANDLA HUMANKAPITAL TILL STRUKTURKAPITAL



FÖRFATTARE:
Carolina Helbrink
Madeleine Nilsson
Kristin Sjö Dahl

HANDLEDARE:
Leif Edvinsson
Christer Kedström

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Processen att omvandla Humankapital till Strukturkapital
Seminariedatum:	2008-06-02
Ämne/kurs:	Examensarbete på magisternivå inom ämnesområdet Strategic Management, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 15 hp (15 ECTS)
Författare:	Carolina Helbrink, Madeleine Nilsson, Kristin Sjö Dahl
Handledare:	Leif Edvinsson, Christer Kedström
Nyckelord:	Intellektuellt kapital, Strukturkapital, Humankapital, Blogg, Wiki,

Syfte	Syftet med denna magisteruppsats är att utreda <i>hur</i> reklambyråer arbetar för att överföra, sprida och bevara medarbetarnas kunskap inom företaget, och <i>om</i> det finns potential för bloggar och wikis i denna process. Det undersöks även <i>vilken</i> kunskap hos anställda som bör omvandlas till strukturkapital för att skapa värde för företaget.
Metod	För att uppnå studiens syfte används en egenkomponerad referensram som utgår ifrån de valda teorierna. Denna referensram genomsyrar hela studien. Studien är av kvalitativ, explorativ och abduktiv karaktär. Primärdata samlas in med hjälp av kvalitativa intervjuer med utvalda personer på de tre fallföretagen. Sekundärdata samlas in från litteratur inom de behandlade teoretiska områdena, vetenskapliga artiklar samt elektroniska dokument.
Teoretiska perspektiv	Teorier inom intellektuellt kapital, knowledge management, Web 2.0, bloggar och wikis behandlas. En egenkomponerad referensram, vilken bygger på fyra delar relaterade till intellektuellt kapital; humankapital, relationskapital, strukturkapital samt processen att transferera kunskap, används. Studiens uppdelning bygger på referensramen och följer hela studien.
Empiri	Det empiriska underlaget samlas in på studiens tre fallföretag inom reklambranschen. En intervju genomförs även med utvecklaren av en mjukvara innefattande bloggar och wikis.
Slutsatser	Slutsatser som kan dras från denna studie är att fallföretagen idag i störst utsträckning använder sig av traditionella metoder vid bevarande och spridande av medarbetarnas kunskap. De ser positivt på och ser potential i användandet av wikis, dock inte på användandet av bloggar inom företagen. Den kunskap som de anser vara av vikt att omvandla till strukturkapital är kundspecifik information, riktlinjer och tips som kan vara till hjälp vid genomförande av projekt.

ABSTRACT

Title: The Process of converting Human capital into Structural capital
Seminar date: 2008-06-02
Course: Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS), Strategic management
Authors: Carolina Helbrink, Madeleine Nilsson, Kristin Sjö Dahl
Advisors: Leif Edvinsson, Christer Kedström
Key words: Intellectual capital, Structural capital, Human capital, Blog, Wiki

Purpose The purpose of this master thesis is to explore *how* advertising agencies convert, spread and save their employees' knowledge within the company, and *if* there is potential for blogs and wikis in this process. It also examines *which* knowledge is relevant and valuable to convert into structural capital.

Methodology To achieve the objectives of this thesis, a frame of reference, based on chosen theories, is used throughout the paper. The thesis is of a qualitative, exploratory and abductive character. The raw data is collected from interviews of a qualitative character with chosen employees at the three case companies. The secondary data is collected from theoretical literature, economic journals and electronic documents.

Theoretical perspectives Theories about intellectual capital, knowledge management, Web 2.0, blogs and wikis, are used. A reference frame built around four parts related to intellectual capital; human capital, relation capital, structural capital and the process to transfer knowledge is applied throughout the thesis.

Empirical foundation The empirical foundation is collected from the three case companies in the advertising industry. An interview is conducted with a software developer, specialising in blogs and wikis.

Conclusions Conclusions drawn from this study are that the case companies mainly use traditional methods for the purpose of saving and spreading their employees' knowledge. They see potential in the use of wikis but not blogs. The knowledge they find important to convert into structural capital is; customer specific information, guidelines and advice that can be helpful in projects.

FÖRFATTARNAS TACK TILL...

Alla de respondenter som tagit sig tid och låtit oss intervjua dem, och därmed gjort denna studie möjlig för oss att genomföra.

Våra handledare, Leif Edvinsson och Christer Kedström, vid Lunds Universitets företagsekonomiska institution, som under hela arbetets gång gett oss konstruktiv kritik och goda råd, vilket har hjälpt oss oerhört mycket.

Studentkollegor och våra familjer som korrekturläst vår uppsats.

TACK & HAPPY FUTURE!

Lund, 2008-06-02

Carolina Helbrink, Madeleine Nilsson & Kristin Sjö Dahl

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION	12
1.3 SYFTE.....	14
1.4 STUDIENS DISPOSITION	15
2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD OCH ANSATS	16
2.2.1 Kvalitativ forskningsmetod	17
2.2.2 Abduktiv forskningsansats	18
2.3 DATAINSAMLING.....	18
2.3.1 Val av intervjuobjekt.....	18
2.3.2 Insamling av empirisk data.....	19
2.4 VAL AV TEORIER FÖR DATASORTERING OCH ANALYSRAM.....	20
2.5 AVRAPPORTERING OCH ANALYS AV DATA.....	21
2.6 KÄLLKRITIK.....	21
3. TEORETISKT PERSPEKTIV	23
3.1 TEORETISK REFERENSRAM	23
3.2 INTELEKTUELLT KAPITAL	24
3.2.1 Knowledge management.....	24
3.3 HUMANKAPITAL - KUNSKAP PÅ INDIVIDNIVÅ	25
3.3.1 Tyst och öppen kunskap.....	26
3.4 RELATIONSKAPITAL- KUNSKAP PÅ GRUPPNIVÅ	26
3.5 STRUKTURKAPITAL - KUNSKAP PÅ ORGANISATORISK NIVÅ	27
3.5.1 Hur strukturkapital ska hanteras.....	28
3.5.2 Kan kunskap lagras?	29
3.6 PROCESSEN ATT TRANSFERERA KUNSKAP.....	30
3.6.1 Transformera kunskap.....	30
3.7 SAMMANKOPPLING AV TEORIN	37
4. SYSTEMUTVECKLAREN	38
4.1 INTERVJU MED FÖRETAGET MINDROUTE	38
4.1.1 Affärsidén: Web 2.0, wikis och bloggar.....	38
4.1.2 Vad skrivs i en wiki.....	39
4.1.3 Enterprise 2.0	39
4.1.4 Kopplingen till intellektuellt kapital	40
4.1.5 Implementering.....	41
4.1.6 Positiva effekter.....	41
4.1.7 Risk att informationsflödet blir för stort	42
4.1.8 Generationsfråga.....	42
4.1.9 Målgrupp	42
4.1.10 Kunder	43
4.1.11 Kostnaden för systemet, garanti, underhåll, support, uppdateringar.....	43
5. INBLICK I DE TRE FALLFÖRETAGEN.....	44
5.1 REKLAMBYRÅN BORGEN.....	44
5.2 WEBBYRÅN PLUTO	44
5.3 REKLAMBYRÅN KRONAN	45
6. ANALYS AV FALLFÖRETAGENS ARBETSMETODER.....	46
6.1 ANALYSMODELL	46
6.2 HUMANKAPITAL.....	47
6.2.1 Nyckelpersoner och resurser	47
6.2.2 Tyst och öppen kunskap.....	49
6.3 RELATIONSKAPITAL.....	52
6.3.1 Socialt kapital (Internt).....	52

6.3.2 Kundkapital (Externt)	54
6.3.3 Nätverkskapital (Externt).....	56
6.4 STRUKTURKAPITAL	58
6.4.1 Fördelar och nackdelar med strukturkapital.....	58
6.4.2 Säkrande av humankapital & användandet av strukturkapital.....	60
6.4.3 Vad finns kvar i företaget när de anställda går hem?	61
6.4.4 Kunskapsbaser.....	63
6.4.5 Vilken kunskap ska lagras?.....	65
6.4.6 Arbetsprocesser och rutiner för att göra kunskap allmän	66
6.5 PROCESSEN ATT TRANSFERERA KUNSKAP.....	69
6.5.1 Kunskapsspridning	69
6.5.2 Traditionella transfereringstekniker.....	70
6.5.3 Nya transfereringstekniker – bloggar & wikis.....	78
7. FÖRÄDLINGSVÄRDE PER ANSTÄLLD	87
8. SLUTSATSER.....	89
8.1 TEORETISKT BIDRAG.....	90
9. AVSLUTANDE DISKUSSION	92
9.1 REFLEKTIONER	92
9.2 REKOMMENDATION TILL VIDARE FORSKNING	92
KÄLLFÖRTECKNING	93
BILAGA 1.....	97
BILAGA 2.....	101
BILAGA 3.....	124

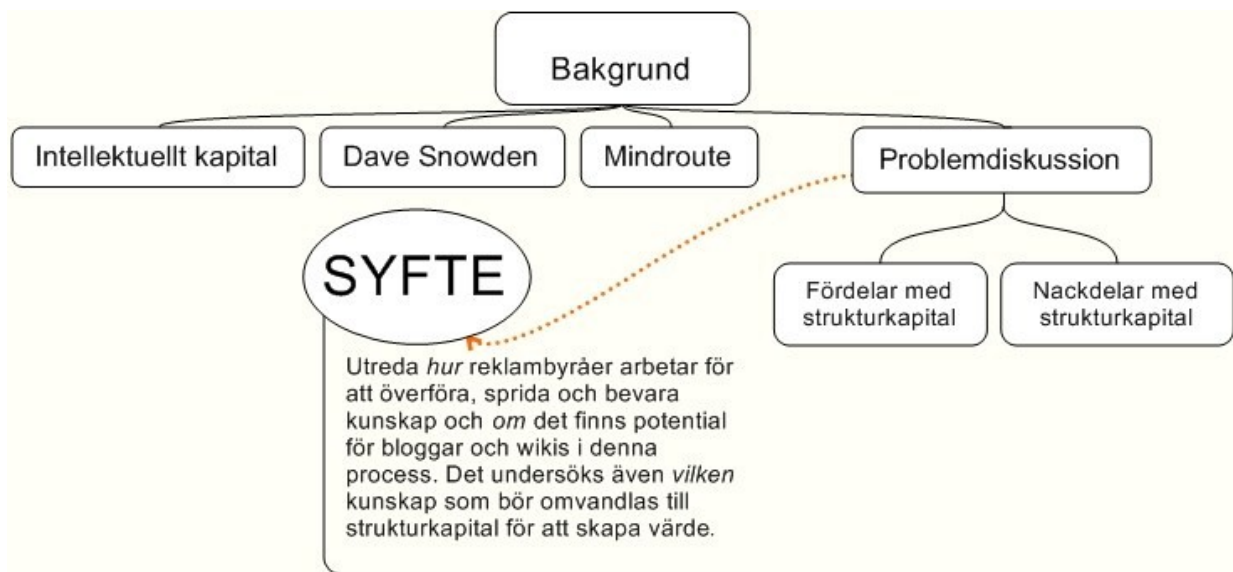
DEFINITIONER

Här nedan följer författarnas definitioner av särskilda begrepp och uttryck som används i uppsatsen.

- *Ba* – japanskt ord för en plattform/ arena för kunskapsdelning.
- *Best Practice* – hur något av erfarenhet genomförs på bästa sätt.
- *Blogg* – kan ses som en dagbok på Internet eller internt inom företag.
- *Bloggsfären* – en krets av flera bloggar.
- *Enterprise 2.0* – handlar om att lyfta in det sociala i verksamheten såsom bloggar och wikis.
- *Externalisering* – när tyst individuell kunskap omvandlas till öppen kunskap.
- *Humankapital* – individers kunskap, erfarenhet, skicklighet, kreativitet och innovationsförmåga, på företag.
- *Intellektuellt kapital* – kunskap som kan omvandlas till värde eller som bidrar till företagets värdeskapande.
- *Internalisering* – omvandling från öppen individuell kunskap till tyst organisatorisk kunskap.
- *Kodifierad kunskap* – är nedskriven eller bevarad så att alla kan ta den till sig och lära sig av den.
- *Kombinering* – när öppen kunskap kombineras med annan existerande öppen kunskap och ny kunskap blir resultatet.
- *Kunskapsintensiva företag* – är företag som använder sina medarbetares kunskap som konkurrensfördel.
- *Resurser* – är tillgångar som företaget behöver för att kunna genomföra ett projekt, skapa en produkt eller tjänst.
- *RSS* – (Rich Site Summary) prenumeration på nyheter och inlägg från en Internetsida.
- *Socialisering* – när tyst kunskap överförs till andra individer och förblir en tyst förståelse.

- *Strukturkapital* – allt som finns kvar när anställda går hem eller lämnar företaget, i form av exempelvis dokument, register.
- *Tyst kunskap* – är kunskap som är svår att förmedla till andra, kan förmedlas genom demonstration eller upplevelser.
- *Web 2.0* – den primära skillnaden med Web 2.0 och vanlig webb är att Web 2.0 handlar om att bjuda in, lyfta fram människan och det sociala. Det är ingen skillnad i tekniken, bara en beteendeförändring. Wikis och bloggar spelar en framträdande roll i detta nya tankesätt.
- *Widgets* – rutor som kan läggas ut på datorns skrivbord med till exempel väderleksrapporter och nyheter, men även annan information kan väljas att ha i rutorna.
- *Wikis* – en form av uppslagsverk som byggs upp av företagets anställda, där ändringar lätt kan göras och information lätt kan lagras.
- *Öppen kunskap* – är kunskap som är lätt att förmedla till andra, eller som redan är dokumenterad.

1. INLEDNING



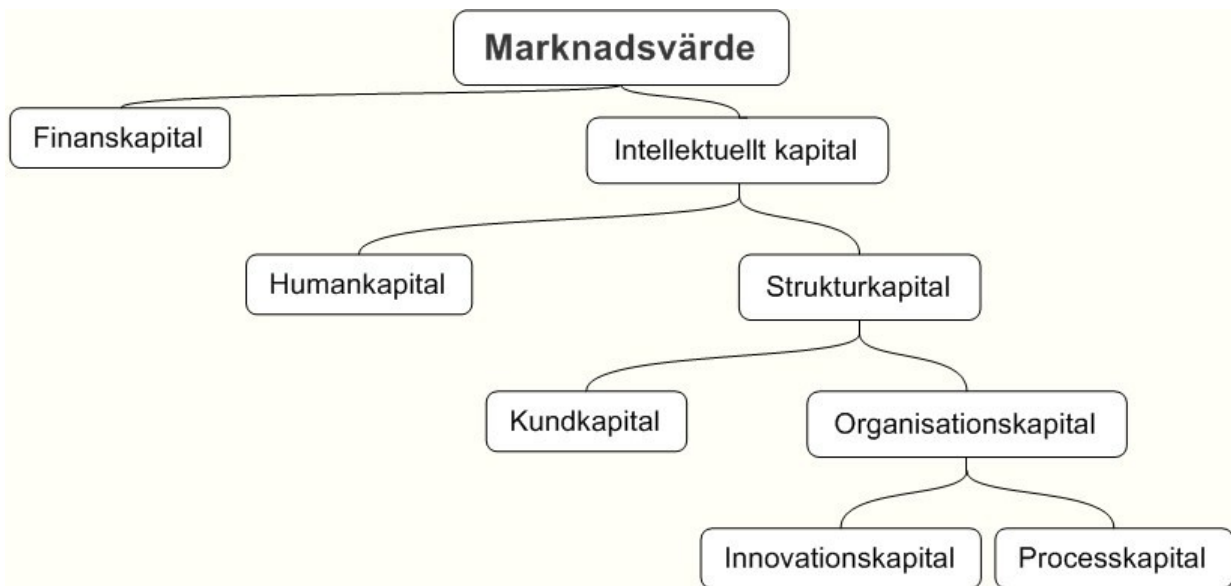
1.1 BAKGRUND

Många företag har idag förstått vikten och betydelsen av humankapitalet, de mänskliga resurserna i företaget (Afiouni, 2007). Risken finns dock att anställda som har djup kunskap om företagets kunder och affärer en dag plötsligt försvinner. Mycket av deras kunskap kommer då varken att vara dokumenterad eller artikulerad, och företaget kommer alldeles för sent att förstå vad det är de har gått miste om. De flesta rutiner på företag är inte baserade på hur vi människor lär oss, utan de flesta tränings- och vidareutbildningsprogram är designade för att transferera öppen kunskap, istället för tyst kunskap. (Leonard & Swap, 2004) Enligt Arbetsmiljöverket är unga idag inte lika plikttrogna som 40-talisterna. De är inte heller lika lojala mot sin arbetsgivare utan visar mest lojalitet mot sig själva och sina egna behov. Det är för dem inte en prioritering att vara kvar på en och samma arbetsplats i 20 år, utan det anses bättre att ha byggt upp en karriär genom att ha varit på flera olika arbetsplatser. (Ahldén, 2008) Att unga på detta sätt byter jobb i allt större utsträckning kan innebära problem för kunskapsintensiva företag, som mer eller mindre är beroende av sina medarbetare, vars kunskap är deras konkurrensfördel. Reklam- och kommunikationsbyråer är exempel på kunskapsintensiva företag, som är beroende av sitt humankapital. Hur reklambyråer arbetar för att bevara sitt humankapital utgör grunden för denna studie.

Ett företags marknadsvärde kan delas upp i finanskapital och intellektuellt kapital. Det intellektuella kapitalet består av humankapital och strukturkapital. Humankapitalet är medarbetarnas kunskap, såsom kompetens och erfarenheter. Detta försvinner från företaget i samma stund som människorna lämnar arbetet. (Edvinsson & Malone, 1997) Vad avser kunskap finns det sådan som är tyst, vilken hänför sig till individuella färdigheter, och som

endast kan förmedlas via upplevelser, övningar och implicit lärande. Denna kunskap är subjektiv och skapas ”här och nu” (Sandersson, 2001). Öppen kunskap är istället lätt att kodifiera och kan ses som objektiv. Vid omvandling från tyst kunskap till öppen kunskap är det av vikt att den som besitter kunskapen, kan använda verktygen för att omvandla den. Ett exempel som illustrerar detta kan vara oskriven musik som existerar i någons huvud, men som endast kan kommuniceras vidare om denne kan konvertera melodin i huvudet till en melodi på ett piano. Det går annars inte att beskriva hur musiken ljuder i huvudet. Det råder dock situationer då kodifieringen av kunskap är alltför kostsam, eller då det till och med är nästintill omöjligt att göra den tysta kunskapen öppen. (Johnson, 2002)

Strukturkapitalet hänför sig till sådant som finns kvar i företaget när de anställda går hem och består bland annat av databaser och kundregister. Strukturkapitalet kan delas upp i kundkapital och organisationskapital, där det senast nämnda i sin tur delas upp i innovationskapital och processkapital. Kundkapitalet består av de nuvarande kundrelationernas värde för företaget. Innovationskapitalet består bland annat av patent, legala rättigheter, företagshemligheter samt andra immateriella tillgångar. Processkapitalet är exempelvis företagets arbetsprocesser, tekniker och olika personalprogram som leder till ökad effektivitet. Strukturkapitalet bygger på humankapitalet, men troligtvis blir humankapitalet bättre desto mer och bättre strukturkapital ett företag har. (Edvinsson & Malone, 1997) Denna indelning av intellektuellt kapital illustreras i figur 1.1 nedan.



Figur 1.1 Schema över intellektuellt kapital

(Källa: Edvinsson & Grafström, 1998:26)

Det centrala inom knowledge management teorin berör det som behandlats ovan, nämligen att företag ska framkalla en god infrastruktur för att kunna skapa och dela kunskap. Inom knowledge management förekommer två olika perspektiv, ett artefaktorienterat och ett processororienterat. Skillnaden mellan dessa är hur kunskap uppfattas. Enligt det artefaktorienterade perspektivet kan allt beskrivas och detta perspektiv baseras på att samla, lagra och distribuera kunskap exempelvis i form av dokument. Fokus här ligger även på

implementering av system för att förbättra och stödja spridningen av kunskap. Det processororienterade perspektivet uppfattar istället kunskap som en dynamisk och mänsklig process. Det centrala är processen; hur kunskap skapas. Den kunskapsdelgivande processen ska ses som en blandning av social interaktion och teknologisk transferering, och fokuserar både på tyst och på öppen kunskap, samt interaktionen däremellan. (Bukh et al, 2005)

Jonas Söderström jobbar som account planner på reklambyrån Familjen och är även en flitig bloggare. Han skriver i sin blogg att reklambyråer är dåliga på att bevara och behålla sitt humankapital. Han menar att det är svårt att förstå reklambyråers erbjudande, att de är svåra att jämföra, samt att medarbetares insatser spelar en avgörande roll. Vidare i sin blogg skriver han att deras kunder förlitar sig mycket på relationer, referensuppdrag och byråranking, vid valet av reklambyrå. Det är relationer till enskilda medarbetare som är viktiga för kunden, snarare än en relation till byrån. Med denna utgångspunkt, skriver Söderström att reklambyråer enbart fungerar som en slags behållare åt medarbetarna. Att driva en byrå på detta vis fungerar på kort sikt, men på lång sikt kan nyckelmedarbetare sluta, och då försvinner även kunderna. Det finns dock de byråer som är undantag från detta och presterar väl, även på lång sikt. Dessa byråer blir attraktiva för kunder och kunderna blir angelägna om att jobba med just dessa byråer, och inte med deras enskilda medarbetare. En annan följd är att medarbetarna stannar kvar på byrån, eftersom de inte vill sluta på ett ställe där de kan utvecklas. Med andra ord har dessa byråer lyckats skapa ett starkt strukturkapital, det vill säga det värde som stannar kvar i företaget när medarbetarna går hem. Orsaken till att det förhåller sig så här i reklambranschen, menar Söderström, är att många byråer är små och inte har tid eller kunskap att utveckla strukturkapital, men det beror även på ett par myter inom branschen. Den första myten handlar om att den kreativa människan är vild och fri, och att det inte finns någonting att vinna för en kreativ reklambyrå genom att investera i strukturkapital. Den andra myten är att en kreativ prestation enbart skapas av en individ och inte av flera. Det är alltså undantagen från dessa myter som investerar i strukturkapital, och som då också blir de mest framgångsrika reklambyråerna. (Söderström, 2006)

Dave Snowden, en guru inom knowledge management, har nyligen belyst hur företag kan använda sig av bloggar och wikis för att bevara kunskap i företag. En blogg är en slags dagbok där personliga tankar kan skrivas ner. En wiki kan istället ses som ett gemensamt anteckningsblock, där information lagras och där innehållet lätt kan redigeras av andra. En poäng med wikis är att de innehåller sökfunktioner, vilket gör att de även kan fungera som ett uppslagsverk. (Hansson, 2008) Enligt Snowden liknar bloggar, den ostrukturerade och icke rationella ordning, som äger rum i hjärnan vid en beslutsprocess. Han anser vidare att människan attraheras av fragmenterade miljöer och att det är av just denna anledning som exempelvis Google och bloggar tilltalar oss människor så mycket. I dessa system finns ordning samtidigt som det råder kaos. Bloggsfären är ett ekosystem som främjar fragmentering, menar han. Personligen tror han att bloggar hjälper och stimulerar människan att känna igen och skapa nya mönster. Hans egna observationer tyder även på att bloggsfären lär sig snabbare och, enligt honom har företag utan en bloggstrategi inte en chans att klara sig i den nya kunskapsstrategin. (Stuart, 2007) Att använda sig av för mycket bloggning är däremot inte heller bra, menar Georgi Grossi, docent i medicinsk psykologi vid stressmottagningen i Stockholm. Det kan bidra till

sömnsvårigheter och stress då personen i fråga hela tiden känner en viss press på sig om vad den ska skriva i sin blogg. (Göransson, 2008) En annan problematik kring användandet av bloggar och wikis är att det i allra högsta grad är en generationsfråga, där den äldre generationen kan ha svårt att ta det till sig. (Hansson, 2008)

Malmöföretaget Mindroute släppte sommaren 2007 en ny produkt, Incentive, som kombinerar de båda teknikerna wikis och bloggar, för att skapa ett mer levande intranät för företag (Hansson, 2008). I Incentive finns alla möjligheter för ett företag att hålla en levande diskussion på exakt samma vis som bland vanliga bloggar. Genom att Incentive är verksamhetsknutet och dessutom kan kopplas till affärskritiska system inom ekonomi, lager och administration, så fungerar systemet som en kommunikationsplattform. (Lindstedt, 2006) Rickard Hansson, VD på Mindroute, menar att användandet av interna bloggar och wikis är ett bra sätt för företag att stärka strukturkapital i organisationen på. Det går ut på att tänka i nya banor; istället för att exempelvis göra anteckningar i ordbehandlingsprogrammet Word – görs anteckningar i en sökbar wiki, istället för att skriva nyhetsbrev – skriver de anställda en personlig blogg och istället för att skriva säljrapporter – använder företaget sig av en gruppblogg. (Wass, 2007) Web 2.0, som systemet bygger på, är ett dynamiskt hyperlänkat system för digital infrastruktur, vars möjligheter och betydelse för hantering av information och kunskap kommer att bli allt viktigare (Husband, 2007). Många tror, enligt Hansson, att Web 2.0 är ett teknikskifte men det handlar istället om en beteendeförändring. Ett bevis på att det kollaborativa arbetssättet fungerar är enligt honom Wikipedia, som blivit ett av världens största uppslagsverk. (Hansson, 2008)

Penker (2006) argumenterar att företag ska akta sig för företag som säljer färdiga databaser och knowledge managementsystem. Risken finns att ingen använder systemen och att de har fel fokus. Det är enligt honom bättre att arbeta med företagets interna och externa strukturkapital i enkla filstrukturer på en dataserver. Hemligheten ligger i att få hela organisationen att arbeta och utveckla strukturer med affärsmässigt innehåll, vilket ger konkurrensfördelar både på lång och kort sikt. Penker menar således att uppbyggnaden av strukturkapital inte är någon ”quick-fix”, utan för att lyckas krävs en mödosam resa som handlar om aktivt och kontinuerligt arbete. Detta ska, enligt honom, göras med ett tydligt ledarskap, fokuserade nyckeltal, aktivt metodarbete, benchmarking, best practice samt fallstudier. (Penker, 2006)

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Sättet på hur företag i dagens miljö delar och utbyter information blir mer och mer komplext, eftersom organisationsstrukturer och teknologier ständigt förändras. För att kunna vara mer innovativa har företag gått från att ha byråkratiska, mekaniska och fasta strukturer, till att ha mer adaptiva organisationsstrukturer, såsom matrisorganisationer och nätverksstrukturer. Dessa nya organisationsstrukturer ändrar sättet på hur information skapas, delas, kontrolleras transformeras, skyddas och distribueras, vilket ställer nya krav på företag. När det kommer till delning och hantering av information har dock många företag kvar sina gamla informationssystem och modeller, vilka bygger på isolerade strukturer. Tyst kunskap ses som

en viktig del i innovationsskapandeprocessen men svårigheten i att på ett framgångsrikt sätt bevara denna kunskap och optimera processerna för dess användande, finns ännu inte på plats. För att på ett effektivt sätt kunna dra nytta av det intellektuella kapitalet i organisationen krävs passande dokumentationsprocesser, vilka för med sig att företaget på ett bättre sätt kan utforska och utnyttja kunskapen som finns i företaget. (Sanderson, 2001)

Det finns en del argument som talar emot dokumentering av kunskap. För det första är det kostsamt för företaget att hantera all information, samtidigt som det finns vissa svårigheter med att omvandla tyst kunskap till öppen kunskap. I vissa situationer kan det ifrågasättas om det är värt mödan. För det andra kan arbetet med att ständigt försöka bevara kunskapen i företaget dessutom hämma innovation, kreativitet och lärande i organisationen. För det tredje argumenteras det även för att transformeringen av humankapital till strukturkapital i vissa fall kan vara kontraproduktivt. Detta berör i huvudsak tyst, experimentell och intuitiv kunskap. Processen att strukturera kunskap kan istället för att skapa värde, skapa tröghet i företaget. Kunskap behöver inte alltid vara öppen för att generera värde åt företaget, därför är den ultimata strategin att avgöra vilken typ av kunskap som ska struktureras och bevaras. En viktig insikt är att företaget inte måste äga all kunskap för att kunna profitera av den. Ett exempel på detta är immateriell tyst kunskap som till exempel relationskapitalet mellan en säljare och kund. Sådana relationer bygger ofta på subtila kunskaper som smak och preferenser, och att försöka kodifiera sådan kunskap kan anses meningslöst. (Sanderson, 2001) Ytterligare ett problem kan ligga i att medarbetare i en kunskapsintensiv bransch, konkurrerar om vad de vet. Det som medarbetare kan dra fördel av, är vad de är ensamma om att veta. Utifrån dessa premisser kan ifrågasättas vilka incitament det finns för medarbetare att dela med sig av sin kunskap, när de genom detta riskerar att minska sitt eget värde. Det finns även en risk att den kreativa människan inte tycker att den har något att vinna på att investera i strukturkapital.

Andra argument talar för att dokumenterandet av kunskap gynnar organisationen eftersom kunskapen då blir en del av företagets minne och säkrar kunnandet som en intellektuell tillgång. Genom detta blir även kunskapen tillgänglig och möjlig att dela med andra, vilket kan gynna innovation inom företaget. Weicks menar även att dokumenterandet av kunskap kan främja kreativitet då gamla rutiner kan kombineras på nya sätt. Om inte tyst kunskap omvandlas till en del av företagets minne, kommer användningen och värdet av kunskapen vara begränsat, eftersom den inte kan förflyttas mellan tid och rum. Om kunskap inte dokumenteras och säkras, finns det även alltid en risk att viktig information försvinner när en medarbetare byter projekt eller jobb. (Sanderson, 2001)

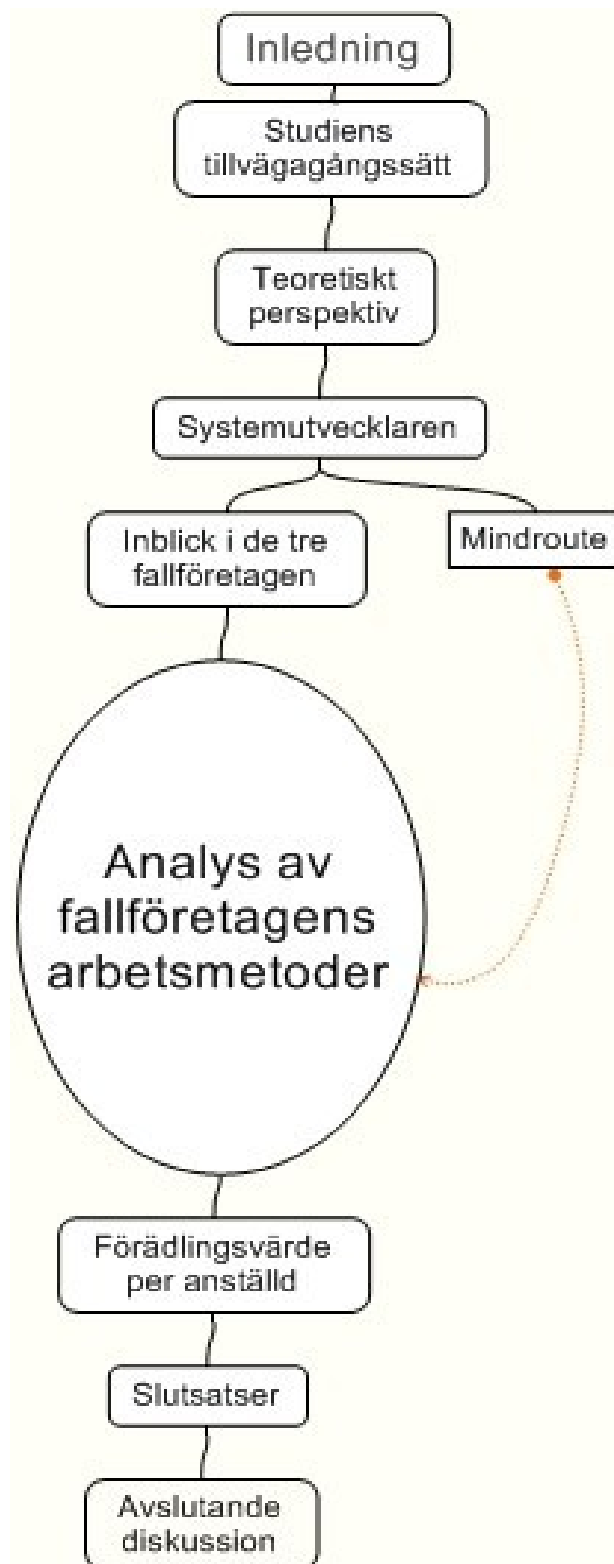
Denna diskussion kring frågan; om det kan anses vara av värde att på något vis försöka omvandla det, för reklambyråer, essentiella humankapitalet till strukturkapital, leder fram till syftet med denna studie. Frågan anses intressant eftersom det finns teorier som både påstår att det är oundgängligt för företag att skapa strukturkapital, och då det finns teorier som kritiserar detta och istället menar att strukturkapital hämmar kreativiteten hos de anställda. Som redan nämnts är reklambyråer exempel på kunskapsintensiva företag, som i relativt stor utsträckning är beroende av sina medarbetares kunskap. Som Söderström (2006) diskuterar i sin blogg är

dock många reklambyråer dåliga på att behålla denna kunskap och att omvandla den till strukturkapital. Han menar vidare att de som lyckas med den omvandlingen, är de som lever vidare. Detta leder fram till ytterligare en avsikt med denna studie, nämligen att undersöka hur reklambyråer reflekterar och arbetar kring strukturkapital. Vidare undersöks om bloggar och wikis är ett nytt och kreativt sätt som reklambyråer kan använda sig av, för att hantera arbetet med att omvandla och bevara kunskap.

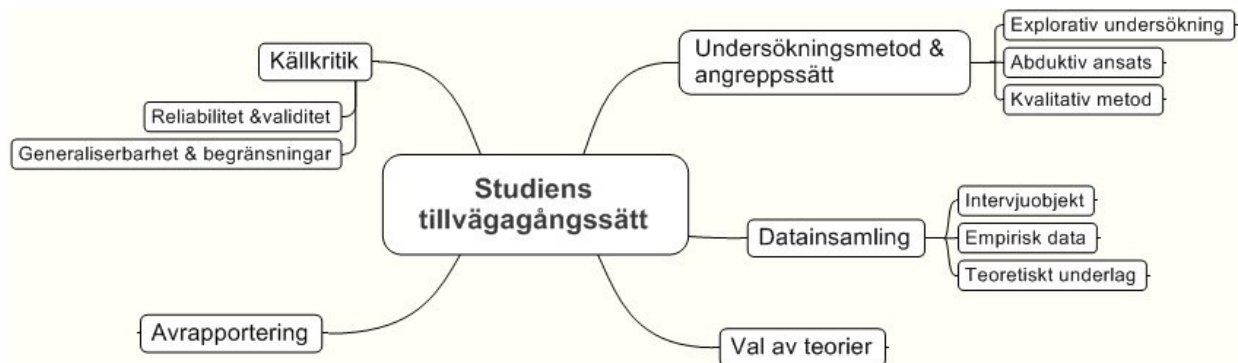
1.3 SYFTE

Syftet med denna magisteruppsats är att utreda *hur* reklambyråer arbetar för att överföra, sprida och bevara medarbetarnas kunskap inom företaget, och *om* det finns potential för bloggar och wikis i denna process. Det undersöks även *vilken* kunskap hos anställda som bör omvandlas till strukturkapital för att skapa värde för företaget.

1.4 STUDIENS DISPOSITION



2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT



2.1 INTRODUKTION

Syftet med studien är att undersöka hur reklambyråer arbetar med att sprida och bevara kunskap, vilken kunskap detta är, samt om det finns potential för bloggar och wikis för att underlätta denna process. För att kunna besvara detta syfte behandlas teorier rörande intellektuellt kapital och explorativa undersökningar, i form av djupintervjuer på tre reklambyråer, genomförs. För att få aktuell information om bloggar och wikis och hur det fungerar på företag intervjuas VD:n på mjukvaruföretaget Mindroute. De har utvecklat det företagsinterna systemet Incentive, vilket baserar sig på bloggar och wikis.

Anledningen till att ämnet intellektuellt kapital valdes är framförallt på grund av dess nyhetsvärde, och att det idag sker mycket inom detta område med Web 2.0. Att det tidigare inte gjorts någon liknande undersökning ökar också intresset för ämnet och det höjer relevansen för arbetet. Ett behov av att en undersökning av detta slag genomförs kan även identifieras, då många kunskapsintensiva företag idag står inför problematiken vad de kan göra för att behålla kunskapen då anställda byter jobb och karriär ofta.

Valet att rikta in studien på företag inom reklambranschen är delvis på grund av ett intresse och nyfikenhet för branschen hos författarna, men även för att branschen består av företag som är beroende av sin kompetenta personal. Det är de anställda som besitter kunskapen och skapar kreativitet. Det är reklambyråer där personalen är den viktigaste resursen som ligger till grund för denna studie.

2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD OCH ANSATS

Inom området intellektuellt kapital har det gjorts många studier men den vinkling som denna undersökning har, hur humankapital omvandlas till strukturkapital med hjälp av blogging och wikis, är ett relativt orört område. Det anses därför nödvändigt att ha en utforskande undersökning för att på bästa sätt samla in information och uppnå syftet med studien. Denna

undersökning är alltså explorativ. De flesta undersökningar kan delas in efter hur mycket information som finns tillgänglig kring ett visst problemområde före undersökningens början, då det finns luckor i kunskapen blir undersökningen av utforskande slag, det vill säga explorativ. Främsta syftet med att göra explorativa undersökningar är viljan att hämta in så mycket information som möjligt om ett problemområde och försöka belysa detta allsidigt. En annan form av undersökning är den deskriptiva, vilken beskriver något som har skett. (Patel & Davidsson, 1994) Den anses inte passa in i denna undersökning, eftersom området är relativt nytt och den väljs därför bort.

Som datainsamlingsmetod väljs främst intervjuer. Anledningen beror på att mycket information kan fås på detta sätt, följdfrågor kan ställas och en djupare insikt för ämnet i sin helhet kan uppnås. Ansatsen är individualistisk, vilket innebär att de enskilda personerna är de viktigaste datakällorna för undersökningen (Jacobsen, 2002). Fokus ligger på förståelsen av människors beteende, individernas upplevelser och deras uppfattning om olika företeelser. I denna studie belyses och undersöks både företeelser och handlingar som kan dokumenteras respektive är svårare att dokumentera. Denna hermeneutiska syn innebär fokus på både historisk och social kontext. Hermeneutiken är ett synsätt för tolkning och förståelse av texter och uppfattas som en strategi vilken passar väl i förhållande till såväl dokumenterat material som sociala företeelser. (Bryman & Bell, 2005)

2.2.1 Kvalitativ forskningsmetod

En kvalitativ forskningsmetod används då avsikten är att ge en nyanserad beskrivning av de fenomen som syftet efterfrågar. En kvantitativ metod väljs bort då strävan inte är att sätta siffror på materialet eller att analysera och redovisa hårddata (Holme & Solvang, 1997). Den kvalitativa metoden karaktäriseras istället av att data samlas in i ord, vilket genomförs i denna studie. Fördelen med denna metod är att svaren både ger mer information och djupare insikt i det som undersöks. En nackdel är dock att den mottagna informationen kan uttryckas och tolkas på olika sätt, vilket medför ett subjektivitetsproblem. (Jacobsen, 2002) Både medvetet och omedvetet är det undersökaren som bestämmer vad som är relevant respektive irrelevant, vilket innebär att det är undersökaren som avgör relevansen och fullständigheten i materialet och utfallet. Detta undviks genom att i de flesta fall låta alla tre studieförfattarna vara med och besluta om vilket material som anses vara relevant och viktigt. Detta för att inte enbart återge en persons åsikter. Medvetenhet finns ändå att det inte till fullo går att undvika subjektivitetsproblemet på detta vis. Författarna anser att fördelarna överväger nackdelarna med den valda metoden.

Strävan med studien är att i detalj få information om hur de olika reklambyråerna arbetar med att bevara och sprida kunskap samt vilka arbetsprocesser och tankesätt de har. Då studien går på djupet istället för att se till bredden och omfånget, som en extensiv studie gör, kan studien sägas vara av intensiv karaktär. Att gå på djupet med en studie innebär att försöka få fram så många detaljer och nyanser som möjligt av ett fenomen. (Jacobsen, 2002) En nackdel med att använda

en intensiv karaktär är att det kan vara svårt att generalisera resultatet, då studien får en mycket specifik karaktär (Jacobsen, 2002).

2.2.2 Abduktiv forskningsansats

Från början var ambitionen att ha en induktiv ansats för att se hur företag omvandlar humankapital till strukturkapital och dra slutsatser kring detta, istället för att analysera utifrån befintliga teorier. Den induktiva ansatsen utgår från empirin och verkligheten för att utforma en eller flera teorier (Bryman & Bell, 2005). Ganska snart upptäcktes dock att det krävdes viss teoretisk bakgrund för att kunna uppnå ett optimalt resultat. Den ansats som valts är den så kallade abduktiva ansatsen, vilken är en kombination av den induktiva och deduktiva ansatsen, vilket innebär ett pendlande mellan teori och empiri (Wallén, 1996). En deduktiv ansats utgår från teorin och med hjälp av den dras slutsatser om verkligheten. En nackdel med teorier är dock att de inte alltid är generaliserbara och därmed inte går att applicera på en större grupp företag. (Bryman & Bell, 2005) Då undersökningen har en explorativ karaktär och målet är att fylla de luckor i teorin som finns, anses pendlandet mellan empiri och teori lämpa sig bättre för denna studie.

2.3 DATAINSAMLING

Den insamlade empirin består av primärdata respektive sekundärdata. Primärdata är av störst vikt för denna studie eftersom det främst är med hjälp av denna information som syftet kan besvaras. Dock används sekundärdata vid val av teorier och presentation av ämnet i bakgrunden. Dessa teorier presenteras under nästa avsnitt.

2.3.1 Val av intervjuobjekt

Då studiens inriktning är intellektuellt kapital och främst omvandlingen av humankapital till strukturkapital, anses det vara avgörande att undersöka kunskapsintensiva företag såsom reklambyråer, där personalen kan anses vara den viktigaste resursen. Reklambyråer är vidare beroende av kompetent personal och kreativa förmågor i det dagliga arbetet, för att tillfredsställa sina kunders behov och hålla sig kvar på marknaden. De tre reklambyråer som studien grundar sig på väljer att vara anonyma. De benämns därför Borgen, Pluto och Kronan i denna studie. En problematik kring valet av reklambyråer för undersökningen är att de inte är kända för att på ett strukturerat sätt bevara kunskap, detta ses dock som en utmaning med studien. Det faktum att de inte är så bra på att bevara kunskap, gör det än mer spännande, då studien även ämnar undersöka nya metoder, gällande bevarandet och spridandet av kunskap, som eventuellt kan passa reklambyråer bättre.

Reklambyrån Borgen väljs eftersom det är en välkänd, stor byrå som varit verksam inom branschen sedan 1995, samt att den har kontor i tre större städer och det därmed är intressant att undersöka hur kunskap sprids mellan och inom de olika kontoren. Borgen arbetar i dagsläget

inte med interna bloggar eller wikis för att bevara kunskap från de anställda. Eftersom det anses intressant att undersöka ett företag som använder sig av bloggar och wikis för att bevara och sprida kunskapen inom företaget kontaktas webbyrån Pluto, som sprider kunskap på detta sätt. En tredje reklambyrå kontaktas även för att få in mer underlag. Denna reklambyrå, Kronan, väljs för att den är liten och jobbar med nätverk och på så sätt skiljer sig från de två andra. Intressant är även om nyttan med bloggar och wikis kan ses på en sådan liten byrå. I dagsläget använder de sig dock inte av detta. Genom att de tre valda byråerna skiljer sig åt, vad avser storlek, hur de jobbar med kunder och nätverk samt hur de jobbar internt, anses dessa tre företag vara representativa för reklambranschen. För att få mer information om hur bloggar och wikis kan användas för att sprida och bevara kunskap på en arbetsplats och hur ett sådant system fungerar, kontaktas mjukvaruföretaget Mindroute. De lanserade förra året det företagsinterna mjukvarusystemet Incentive, som baserar sig på bloggar och wikis.

På respektive företag genomförs dels intervjuer med personer som har lång erfarenhet och högre positioner och dels personer som har kortare erfarenhet. På reklambyrån Borgen intervjuas en person som är projektledare, varumärkesstrateg och även delägare i byrån. Denne person har lång erfarenhet från reklambranschen och genom att hon är delägare i byrån anses hon ha stor insikt i hur byrån arbetar både på lednings- och projektnivå. Genom henne fås kontakt med ytterligare två medarbetare för vidare intervjuer, en copywriter och en digital koordinator. Då copywritern också har lång erfarenhet från branschen och har jobbat länge på företaget Borgen anses hon vara lämplig för intervju. Hon bidrar även till en mer nyanserad bild av kunskapsarbetet i företaget och hur processen att omvandla och bevara kunskap har förändrats genom åren. Som ett komplement till den mer erfarna medarbetaren intervjuas en nyanställd medarbetare som är digital koordinator. Han berättar hur den initiala kunskapsnivån var, då han kom som ny.

På reklambyrån Pluto intervjuas VD:n som även är webbstrateg, samt byråchefen som är även är projektledare. Detta känns som en bra blandning för att både få VD:ns önskan och syn på kunskapsbevarandet men även få en projektledares syn på hur det fungerar.

På reklambyrån Kronan intervjuas den person som startade byrån och som är VD, samt en art director (AD). Dessa väljs då författarna anser att de kompletterar varandra med olika inputs.

På företaget Mindroute intervjuas företagets VD, Rickard Hansson, som också är IT-entreprenör. Då han är en av fyra personer som startade företaget Mindroute, anses han kunna ge den information som behövs. (Mindroutes hemsida, 2008)

2.3.2 Insamling av empirisk data

Största delen av det empiriska materialet samlas in med hjälp av personliga intervjuer med, enligt författarna nyckelpersoner, på de olika företagen. Intervjuer genomförs för att kunna få god information och insikt i hur företagen tänker, arbetar och agerar gällande intellektuellt kapital. Empirisk data inhämtas även i liten skala från företagens hemsidor samt andra

Internetsidor. Då en kvalitativ metod används är det naturligt att genomföra kvalitativa intervjuer och i detta fall nyttjas en semi-strukturerad intervjuform. En intervjuguide med passande teman och frågor används, se bilaga 1, men situationen avgör om och vilka följdfrågor som ställs. Nya frågor ställs vid behov som uppföljning, detta görs då genom e-mail. Strävan är att intervjuerna ska vara flexibla och följsamma. Fylliga och detaljerade svar är även eftersträvansvärt för att få ut så mycket och tydlig information som möjligt. (Bryman & Bell, 2005) Vid varje intervju, som alla utfördes personligen, antecknar två personer och det är främst en person som ställer frågorna. Intervjuerna spelas även in för att lättare kunna sammanställa exakt vad personerna sagt, utan att göra subjektiva tolkningar.

2.4 VAL AV TEORIER FÖR DATASORTERING OCH ANALYSRAM

Initialt behandlas sekundärdata i form av dokument, artiklar och litteratur som berör ämnet intellektuellt kapital. Dessa sekundärdata används främst för att ge en introduktion till ämnet samt ge en bakgrund för undersökningen. Då en tämligen klar helhetsbild erhålls studeras ämnet vidare genom olika Internetsidor. Hemsidor används för att studera bakgrundfakta om de fallföretag som valts ut för empiriinsamlingen. För att vidare komma fram till den teoretiska referensramen studeras vetenskapliga artiklar som söks upp via Lunds Universitets databas, ELIN. Den referensram som slutligen erhålls, används som utgångspunkt för att analysera den insamlade empiri.

Teorier om ämnet intellektuellt kapital är uppdelat på främst fyra områden, humankapital, relationskapital, strukturkapital och processen att transferera kunskap, vilka är underlag för denna studie. Huvudfokus i studien ligger på processen hur kunskap kan omvandlas till strukturkapital. Anledningen till att även humankapital och relationskapital behandlas hänför sig till att kunskapen hos den enskilde individen sitter i humankapitalet och det är denna kunskap som ska omvandlas till strukturkapital. Vad angår relationskapital innefattar detta bland annat kundkapital, vilket är en viktig aspekt inom reklambranschen, där mycket av samarbetet ligger i en lång relation till kunden. Av ovanstående resonemang finner författarna till denna uppsats att dessa fyra olika områden inom intellektuellt kapital är passande för studien och ligger till grund för att svara på syftet. De fyra delarna vävs samman till en, av författarna, egenkomponerad modell för att öka förståelsen för ämnet samt visa på integrationen och samhörigheten mellan de olika begreppen.

Från olika källor, så som artiklar och facklitteratur väljs teorier som rör intellektuellt kapital och knowledge management. Denna information vävs in under respektive huvudrubrik för att bli en del av helheten. De teorier som väljs för att beskriva humankapitalet och dess betydelse baserar sig på studier av Roos et al (1997) och Edvinsson & Malone (1997). Relationskapitalet har sin utgångspunkt i Swart & Kinnie (2007) och med hjälp av bland annat Stewart (1997) beskrivs strukturkapitalet. När det kommer till processen att transferera kunskap, är denna indelad i två avsnitt, dels traditionella transfereringstekniker där det har utgått ifrån artiklar från Sandersson (2001) samt nya transfereringstekniker där wikis och bloggar tas upp. Det

sistnämnda avsnittet utgår från Snowden (2007) som är nytänkande inom området Web 2.0. Han anser att knowledge management har mycket att lära inom detta område. För att nå fram till forskningsfronten läggs fokus även på wikis och bloggar som är nytt och på frammarsch inom knowledge management. Som framgår är en del teorier och information klassisk och har några år bakom sig medan andra delar av teorin som exempelvis Snowdens (2007) teorier endast är ett till två år gamla.

2.5 AVRAPPORTERING OCH ANALYS AV DATA

Den inspelade informationen från intervjuerna transkriberas och sammanställs i dokument efter intervjuguidens ordning. Svaren från frågorna sorteras och placeras under den rubrik där innehållet passar bäst in, alltså under studiens fyra huvudområden; humankapital, relationskapital, strukturkapital samt processen att transferera kunskap. Den insamlade data från intervjuerna kategoriseras således i olika avsnitt för att göra informationen överskådlig och lättare att analysera (Jacobsen, 2002).

Analys- och empirikapitlet baseras också på den teoretiska referensramen som innehåller de fyra avsnitten; humankapital, relationskapital, strukturkapital samt processen att transferera kunskap. Detta för att uppnå klarhet genom att ha en liknande struktur genom alla kapitel.

2.6 KÄLLKRITIK

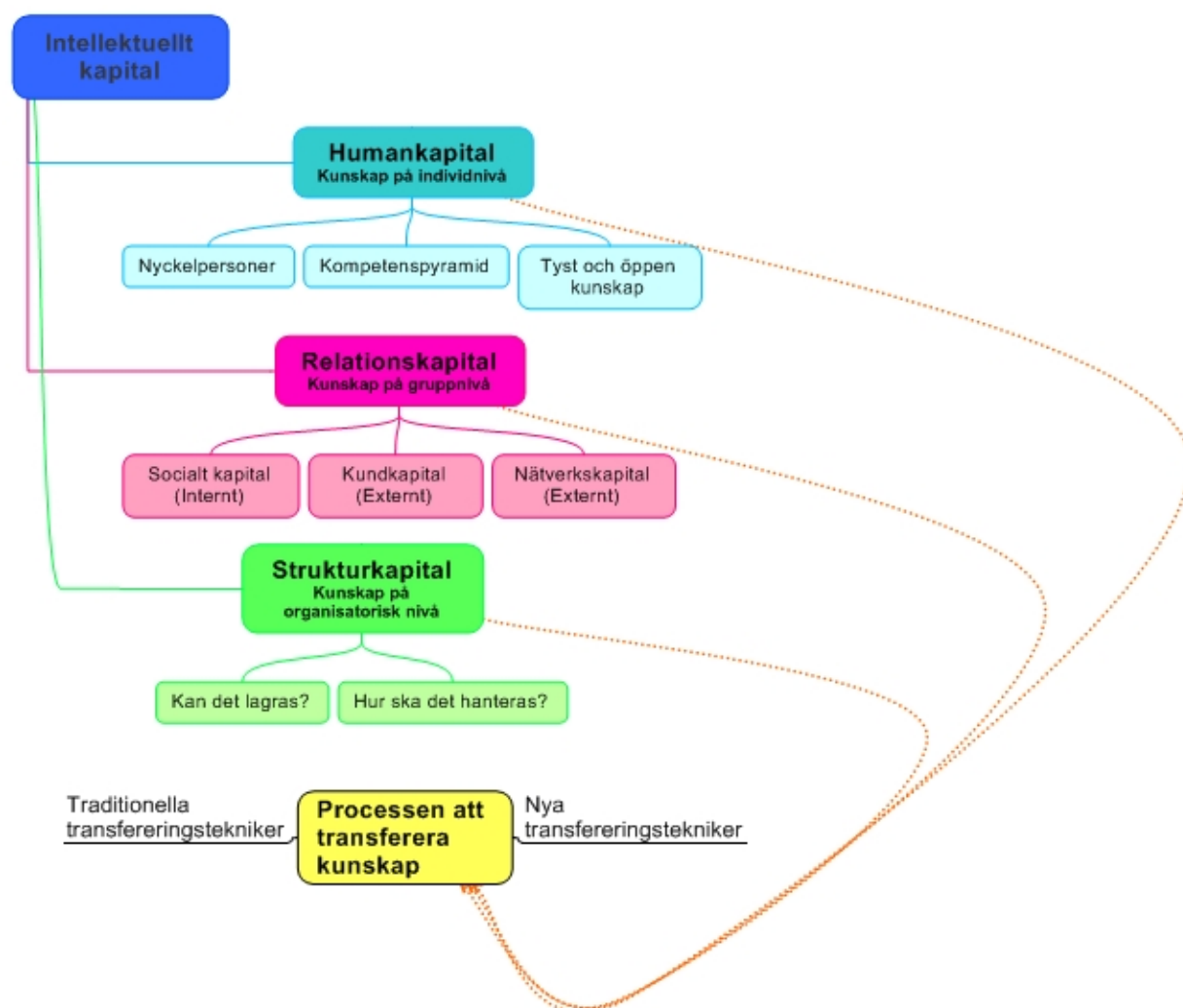
Det finns hos författarna en medvetenhet kring vikten att bedöma trovärdigheten för alla källor som används i uppsatsen, såväl sekundära som primära. Den insamlade empirin kan vara påverkad av intervjuerna själva, då det under intervjuerna är svårt att eliminera en personlig prägel (exempelvis kön, uppförande, samspel mellan personerna etcetera) som kan påverka intervjupersonerna i deras svar. Naturligtvis strävas det efter att minimera denna effekt, även kallad intervju effekt. (Bryman & Bell, 2005) Informationen från intervjuerna tolkas slutligen av författarna, vilket är ytterligare ett steg där det finns risk för att informationen snedvrids eller misstolkas. Kännedom om detta finns och beaktas i så stor utsträckning som möjligt. VD:n på Mindroute är partisk rörande bloggar och wikis, eftersom han själv säljer systemet. Informationen från honom är därför inte objektiv och risken finns att det framställs som bättre än vad det är. Anledning till valet att ha med denna intervju grundar sig på att det finns lite information om hur bloggar och wikis används på företag, och därav anses det värdefullt att ha den med. Författarna är således väl medvetna om informationens subjektivitet.

Medvetenheten finns även hos författarna att fakta som hämtats från böcker och artiklar kan vara vinklad. Denna vinkling minimeras genom försök, att se till vilket syfte texten är skriven samt vem den är skriven av (Patel & Davidsson, 1994). Dessa faktorer påverkar trovärdigheten i det som produceras.

För att uppnå reliabilitet och validitet krävs det en kontinuerlig kritisk prövning och noggrannhet vid bearbetning av den insamlade informationen. Reliabilitet är något som bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggrant informationen bearbetas, medan validiteten är beroende av vad vi mäter och om detta är klargjort i syftet. (Holme & Solvang, 1997) Reliabiliteten är god då alla intervjuer spelas in och då anteckningar förs under intervjuerna, vilka sedan går igenom noggrant för att verkligen få med vad intervjuobjekten sagt och inte tolka in för mycket själva. Validiteten, speciellt den externa validiteten, är inte lika god som reliabiliteten, eftersom det är svårt att dra generaliseringar utifrån denna studie, då enbart ett fåtal företag har studerats.

3. TEORETISKT PERSPEKTIV

3.1 TEORETISK REFERENS RAM



Figur 3.1 Teoretisk referensram

I figur 3.1 överskådliggörs hur intellektuellt kapital utifrån humankapital, relationskapital och strukturkapital behandlas i kapitlet. Intellektuellt kapital används som begreppsapparat för att ge kontext åt fallstudiens analys. Begreppen inom intellektuellt kapital sammanvävs sedan i processen att transferera kunskap. Fokus ligger här på hur kunskap kan spridas till andra i organisationen och hur det kan omvandlas till strukturkapital. Modellen ovan hänger ihop på följande sätt: Först tas humankapitalet upp, vilket är kunskap hos den enskilde individen, begrepp som tyst och öppen kunskap behandlas även här. Relationskapitalet som är kunskap på grupp nivå tas sedan upp, vilket innefattar relationen mellan de anställda och vilken kultur som råder på företaget samt vikten av kundkapital och nätverk. Att detta tas upp beror på att den kultur som råder på företaget kan tänkas bidra till hur benägna de anställda är att dela med sig av kunskap till varandra. Kundkapital och nätverk anses vara viktiga aspekter inom

reklambranschen då mycket bygger på samarbeten och långvariga relationer. Strukturkapitalet behandlar sedan vilken kunskap som är värdefull att spara och vilken nytta företag kan ha utav det. Under strukturkapital tas även de rutiner och arbetsprocesser som finns inom företaget upp. Ramverket leder ner till och avslutas med processen att transferera kunskapen, vilket utgör det centrala i studien. Här tas både traditionella transfereringstekniker såsom möten och utvärdering upp, samt nya tekniker så som wikis och bloggar, vilka ses som en ny form av kunskapsspridning och ett sätt att bygga upp och säkra kunskapsbeståndet. Att arbetsrutiner och processer ligger under strukturkapital beror på att dessa ses som grunden för hur företagen rent praktiskt arbetar för att skapa sig ett strukturkapital, och att bland annat wikis och bloggar ligger under processen är eftersom dessa ses som sociala verktyg i processen att transferera kunskap.

Fortsättningsvis kommer avsnittens rubriker och figurer konsekvent följa referensramens färger, figur 3.1.

3.2 INTELEKTUELLT KAPITAL

Intellektuellt kapital kan delas in i tre delar nämligen; mänskliga resurser - humankapital, relationsresurser - relationskapital samt organisationsresurser – strukturkapital. Företag bör värdera och bedöma vilka resurser som är viktiga och värdefulla för att därefter kunna avgöra vilka som ska bevaras samt hur detta ska göras. (Roos et al, 2006)

Det finns fyra olika synsätt på var det intellektuella kapitalet finns. Ett av synsätten är att det intellektuella kapitalet primärt finns i enskilda anställdas begåvning, vilket är fokus i denna studie och därför presenteras enbart detta synsätt här. Denna typ av verksamhet utmärks av:

- fokus på taktik snarare än strategi
- att mantimmar är den knappa resursen
- varierande produktkvalitet
- uppfinningsrikedom
- hög flexibilitet

(Roos et al, 2006)

3.2.1 Knowledge management

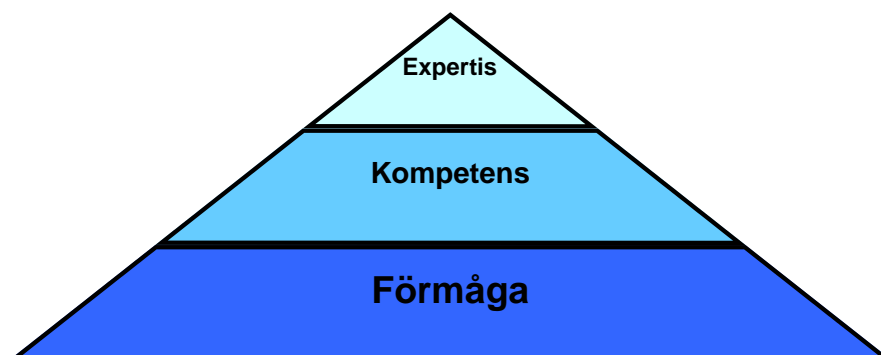
Inom knowledge management ligger fokus på att företag ska framkalla en god infrastruktur för att kunna skapa och sprida kunskap. Det finns två perspektiv inom knowledge management; den artefaktorienterade och den processororienterade. Skillnaden i dessa är hur kunskap uppfattas. Den artefaktorienterade hävdar att allt kan beskrivas och ju mer information ett företag samlar desto mer kunskap äger det. Knowledge managementet baseras här på att samla, lagra och distribuera kunskap i form av till exempel dokument. Centralt är även implementering av system för att förbättra och stödja spridningen av kunskap. Detta teknologiska angreppssätt innebär att företaget förfogar över databaser, intranät eller expertsystem för att organisera och

hantera kunskap i organisationen. Det artefaktorienterade perspektivet menar även att det är ledningens uppgift att skapa en kultur som stödjer koordination och som motiverar de anställda att göra sin kunskap tillgänglig för andra i organisationen. Kodifieringsstrategin ligger närmast detta synsätt. (Bukh et al, 2005) Det processorienterade perspektivet uppfattar istället kunskap som en dynamisk mänsklig process. En viktig aspekt här är att fokus ligger på processen hur kunskap skapas, och inte på de dokument och regler som kunskap baseras på. Detta perspektiv indikerar att den kunskapsdelgivande processen ska ses som en kombination av människor och teknologi, att den är en blandning av social interaktion och teknologisk transferering. Perspektivet ska även ses som ett tillägg till den artefaktorienterade snarare än ett alternativ. Det processorienterade perspektivet fokuserar både på tyst och öppen kunskap och interaktionen däremellan och det föreslår främst personalisering som strategi. (Bukh et al, 2005)

3.3 HUMANKAPITAL - KUNSKAP PÅ INDIVIDNIVÅ

Humankapital är själen i vissa kunskapsintensiva företag. Värdet av humankapital har sin grund i kompetens, attityd och intellektuell rörlighet. Kompetens genererar värde genom anställdas kunskap, skicklighet, talang och know-how. (Roos et al, 1997) Enligt Sveiby (1995) kan människans totala kompetens sägas bestå av fem delar, vilka bidrar till stegen: förmåga, kompetens och expertis (se figur 3.2). Roos et al (1997) tar även upp en sjätte punkt.

- *Vetande*, som är att veta. Här erhålls kunskap från information, vilket ofta sker genom formell utbildning.
- *Kunnande*, som är att göra. Resultat åstadkommes genom kroppsliga och intellektuella färdigheter.
- *Erfarenhet*, som fås genom att lära av egna misstag och framgångar i livet.
- *Värderingar*, sin tro på och sin uppfattning om vad som känns rätt och fel.
- *Socialt nätverk*, den kontaktförmåga som besitts och intresset för att bygga upp och behålla relationer i livet. (Sveiby, 1995)
- *Vilja & engagemang*, vilket innebär viljan att dela med sig av sin kunskap (Roos et al, 1997).



Figur 3.2 Kompetenspyramid

(Källa: Sveiby, 1995:112)

Kunskap och förmåga är inte allt. Företaget är även beroende av och behöver anställda som är villiga att använda sina kunskaper och förmågor till företagets fördel och som kan motivera hela företaget att uppnå sina mål. Faktorer som påverkar attityden är motivation, beteende och uppförande. I den snabbföränderliga värld vi lever i, är det extra viktigt att ha förmågan att kunna tillämpa kunskap i väldigt olika situationer, likväl som att kunna förnya och omvandla idéer för att företaget ska lyckas. Intellektuell rörlighet indikerar på förmågan att kunna omvandla och överföra kunskap från ett sammanhang till ett annat, förmåga att kunna se likheter i två olika delar av information och sammanlänka dessa samt att kunna förbättra både kunskap och företagets output genom innovation och anpassning. Faktorer som påverkar intellektuell rörlighet är innovation, imitering och anpassning. (Roos et al, 1997) Humankapital innefattar med andra ord allt sådant som inte kan ägas av företaget utan försvinner när personalen går hem för dagen (Edvinsson & Malone, 1997). Inom reklambranschen kan humankapital utöver den individuella kunskapen, färdigheter och erfarenheter innefatta kunskapen att kunna framställa kreativt material med hjälp av copywriting och art work. Det kan även innebära förmågan att använda sig av andras erfarenheter för att kunna ge feedback åt en kund. (Swart & Kinnie, 2007)

3.3.1 Tyst och öppen kunskap

Tyst kunskap är personlig och hänför sig till individuella färdigheter. Den är därför svår att kommunicera, förmedla och dela med andra (Afiouni, 2007). Detta eftersom kunskapen är subjektiv och skapas ”här och nu”. Tyst kunskap förmedlas via upplevelser, övningar och implicit lärande. (Sandersson, 2001) Öppen kunskap är istället lätt att kodifiera, skriva ner och förmedla vidare och kan ses som objektiv (Johnson, 1998). När den öppna kunskapen är lätt att föra vidare kan den skyddas av lagen av patent. (Edvinsson & Malone, 1997) Meningen med utvecklingen av kunskap, är interaktionen mellan tyst och öppen kunskap, och inte deras separata agerande. (Afiouni, 2007) Vid omvandlingen av tyst kunskap till öppen kunskap gäller det att den som besitter kunskapen kan använda verktygen för att omvandla den (Johnson, 1998).

3.4 RELATIONSKAPITAL- KUNSKAP PÅ GRUPPNIVÅ

Relationskapital brukar vara en del av strukturkapitalet, men här behandlas det som en fristående del.

Socialt kapital, internt: Hur relationen mellan de anställda och medlemmar i kreativa team är. Särskilt viktigt är vilket klimat som skapas och råder på företaget, om de anställda har förtroende för varandra samt om de har ett gemensamt språkbruk.

Kundkapital, externt: Hur relationerna till kunderna ser ut, längd och vilken form av interaktion som råder. Kunskap om kundens behov och förmågan att kunna utmana kunden.

Nätverkskapital, externt: Relationen mellan andra nätverk och partners, inkluderar även förmågan att kunna ha ett bra samarbete med sina leverantörer, till exempel frilansare och

distributörer som arbetar med PR- aktiviteter. (Swart & Kinnie, 2007) Vill företag utveckla sin kunskapsstrategi har de tre kunskapsstillgångar att beakta; kunderna, de egna anställda och organisationens struktur. Det kan kallas att företag konkurrerar på två kunskapsmarknader, vilka är kundmarknaden och personalmarknaden. Det krävs strategier för att attrahera och behålla kunder men även för att attrahera och behålla nyckelpersoner inom organisationen. (Sveiby, 1995)

3.5 STRUKTURKAPITAL - KUNSKAP PÅ ORGANISATORISK NIVÅ

Strukturkapital är sådant som företaget äger och innefattar allt som är relaterat till organisationen och beslutsfattande, såsom företagskulturen, designen på strukturen, koordinerande mekanismer, organisatoriska rutiner, planering, kontrollsystem och mycket därtill. Fram tills idag är strukturkapitalet den del av det intellektuella kapitalet som är minst studerat och undersökt. (Ordóñez de Pablos, 2004) Strukturkapital kan delas upp i relationer, organisation samt förnyelse och utveckling. Företagets relationer är bestående av kunder, leverantörer, andra aktieägare, intressenter och partners. Dessa är de externa aktörerna som har inflytande och påverkan på varandra och företaget. Organisationen är kopplad till den interna effektiviteten. De faktorer som har inflytande och påverkan på organisationen är infrastrukturen, processer och kulturen. Förnyelse och utveckling kan ses som företagets framtid. Detta inkluderar den immateriella sidan av allt som genom finansiella förbättringar av det intellektuella kapitalet kan generera värde för företaget i framtiden. (Roos et al, 1997) Inom reklambranschen kan strukturkapitalet till exempel innebära skapandet av informationsprocesser för att hantera olika kampanjer och tidigare lösningar som gjorts åt kunder (Swart & Kinnie, 2007).

För att strukturkapital ska kunna fungera som en konkurrensfördel för företaget behöver det vara värdefullt och unikt. (Ordóñez de Pablos, 2004) Det strukturkapital som är mest värdefullt och inte dokumenterat är spetskompetens, företagsstrategier, organisationskultur, rutiner och arbetsprocesser. (Stewart, 1997) Strukturkapital genererar endast värde till företaget om det kan bidra till att sänka kostnader eller förbättra tjänster eller produkter som erbjuds kunden. Vikten av strukturkapital är även att det bidrar till att skapa differentieringsfördelar åt företaget då det kan göras specifikt för det egna företaget och därmed svårt för konkurrenter att kopiera. När unikheten i strukturkapitalet ökar är det viktigt att det hanteras på rätt sätt för att kunna dra nytta av dess potential. Det finns olika typer av strukturkapital och de kan och bör hanteras på olika sätt. Det strukturkapital som behandlas i denna studie är kärnstrukturkapitalet, vilket är värdefullt och unikt. Företag bör enligt Ordóñez de Pablos (2004) konvertera medarbetarnas kärnkunskap och betydelsen av deras relationer till andra agenter, såsom relationer till leverantörer och kunder till företagets egen kunskap för att nå en konkurrensposition. Företag borde därmed omvandla humankapital och relationskapital till kunskap i form av strukturer och processer. Med andra ord ska kunskapen institutionaliseras och kodifieras till rutiner, policys och databaser. Genom detta kan företaget använda sig av kunskapen inom olika delar av

organisationen, men även behålla kunskapen när vissa nyckelpersoner lämnar företaget eller när relationer med tredje part upphör. (Ordóñez de Pablos, 2004)

3.5.1 Hur strukturkapital ska hanteras

Ledare borde behärska och behålla kunskapen från humankapitalet, så att den blir företagets egendom. Strukturkapitalet tillhör hela organisationen och det kan reproduceras och delas med andra. Kunskap hanteras ofta på ett dåligt och ostrukturerat vis, där ingen riktigt vet var i organisationen informationen finns och mycket tid går åt till att leta efter den. Företag bör förvalta enskilda medarbetares ackumulerade kunskap på ett bättre sätt och omvandla den till en tillgång för företaget. En systematisk förvaltning av intellektuellt kapital höjer verksamhetens värde. Denna förvaltning innebär viljan att återvinna och dra fördel av kunskaper och erfarenheter som finns i organisationen. Detta kräver att kompetensen struktureras och förpackas med hjälp av teknologi, metodbeskrivningar, manualer och nätverk. På så vis stannar kompetensen kvar i företaget när de anställda gått hem och den blir en tillgång för hela organisationen. Humankapitalet kan på detta sätt även bli mer produktivt då det stöds av strukturerade och intelligenta arbetsmetoder. Trots att intellektuellt kapital anses mycket viktigare än fysiskt kapital, lämnas det utspritt, det är svårt att hitta och det har en tendens att försvinna utan att lämna avtryck. (Stewart, 1997)

Att bygga upp kunskapsbaser: Det går att tjäna pengar på att sälja till exempel programvaror, system och konsulttjänster som underlättar för företag att samla sitt strukturkapital och göra kollegors ackumulerade know-how, erfarenheter och visdom öppet för organisationen. Detta innebär att så kallade kunskapsbaser sätts upp. Många företag har redan satsat miljoner kronor på att samla ihop, kartlägga och strukturera företagets intellektuella kapital. Det var de stora konsultföretagen som var först med att bygga upp kunskapsbaser för egen räkning. Dessa olika kunskapsbaser fungerar ungefär likadant, men med olika tonvikt beroende på teknologi och företagets inriktningar. (Stewart, 1997)

År 1994 gjordes en undersökning av 64 företag, myndigheter och ideella organisationer som använde en sorts kunskapsbas. Denna undersökning visade att genomsnittsorganisationen hade en avkastning på investeringen i kunskapsdatabaser på 179 procent på tre år. Till större del berodde detta på minskade kostnader och minskad tid för intern kommunikation samt effektivare uppföljning och administration av projekt. Kunskapsbaser har också visat sig underlätta åtkomsten av kollegors kunskap och för företag att arbeta globalt. Ytterligare skäl för att strukturera företagets hjärnkraft är att klara av tillväxt och personalomsättning. Detta på grund av att ju snabbare nyanställda kan ta del av företagets samlade kunskap, desto snabbare kan de börja bidra till verksamheten. Personalomsättning är ett mycket viktigt skäl till att hålla reda på och förvalta kunskap, eftersom personal som slutar tar med sig kunskap som är värd att behålla, likväl som att en nyanställd tillför kunskap som är värd att ta del av. (Stewart, 1997)

3.5.2 Kan kunskap lagras?

Varje företag har olika behov av vilken kunskap som ska lagras. Det finns tre framträdande kategorier för vilken information som ska finnas i kunskapsbaser nämligen; kataloger, viktiga erfarenheter, samt konkurrentinformation.

Kataloger: Dessa visar var företagets kunskap finns, till exempel hos vilken medarbetare. Det får dock inte vara stora register, utan ett enkelt system som kopplar ihop frågor med korrekta svar, vilket sparar tid, minskar antalet misstag och förhindrar dubbelarbete. Detta borde vara relativt lätt att göra och det kan anses märkligt att så få företag har gjort det. (Stewart, 1997)

Viktiga erfarenheter: Mycket kunskapsarbete är kundanpassat, men det betyder inte att varje projekt måste börja om från början. Ett produktivt sätt att öka strukturkapitalet på är att bygga upp en bank av viktiga erfarenheter, checklistor över vad som blev rätt och vad som gjordes fel, ihop med riktlinjer för andra som åtar sig liknande projekt. Det är av värde att ta tillvara på lärdomar, så att jobbet kan göras bättre och snabbare nästa gång. Sådana här databaser innehåller viktiga erfarenheter av beprövad, användbar kunskap, och kan fungera som ett sorts stöd i arbetet. (Stewart, 1997)

Konkurrentinformation: Är ofta det första en ny administrativ chef hade frågat efter. Det är därför underligt hur dåligt företag organiserar kunskap om sina leverantörer, kunder och konkurrenter. Ofta beror det på att varje avdelning förvarar register i sina egna system och även efter att miljoner kronor investerats för att göra systemen kompatibla, är det fortfarande svårt att samla ihop all information, då det till exempel kan finnas flera namn på samma sak. I snabbföränderliga branscher är det ofta en stor fördel att ha all aktuell information på ett ställe, men fördelen att förvalta kunskap om konkurrenterna och de största kunderna är så stora att det ensamt kan rättfärdiga en investering i en kunskapsdatabas för ett företag. (Stewart, 1997)

Kunskapsförvaltning kräver kunskapsförvaltare

Kunskapsförvaltning sker inte utan kunskapsförvaltare. Precis som alla andra organisationssystem måste strukturerna för kunskapsförvaltning ha ett tydligt strategiskt syfte. Det krävs att misstag utplånas och motbevisas, revolutionerande idéer måste sökas upp, synliggöras och förmedlas till dem som behöver dem, processer och viktiga erfarenheter måste dokumenteras, och organisationens gemensamma minne måste organiseras. Det vill säga, någon måste ta ansvar för att förvalta organisationskunskapens innehåll och teknik. Hur företag lyckas förvalta intellektuellt strukturkapital beror framförallt på ledarskapet. Det finns ingen viktigare stimulans än en chef som tror på en. Befordras de som bäst delar med sig av kunskap och erfarenhet, behövs det inga andra incitament. (Stewart, 1997)

3.6 PROCESSEN ATT TRANSFERERA KUNSKAP

Följande frågor är, enligt Johnson (2002), viktiga att ställa sig vid utformandet av en framgångsrik struktureringsprocess:

Kan kunskapssammansättningen struktureras? Ju öppnare kunskapssammansättningen är desto lättare är den att kodifiera och omvandla till objektiv information, det vill säga lättare att omvandla till strukturkapital.

Om kunskapen ska struktureras, vad kan företaget tjäna på kunskapsbeståndet? Om strukturkapitalet kan användas eller säljas som en produkt kan det ha stort värde för företaget. Om det dessutom kan användas internt för att lära upp andra inom organisationen kan organisationen dra nytta av det.

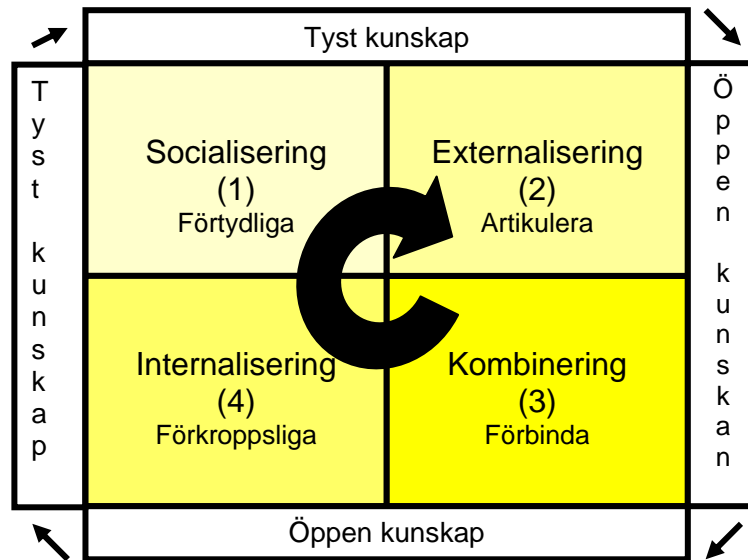
Vilka kostnader uppstår vid struktureringen? En grundlig kostnadsanalys bör genomföras för att utvärdera huruvida det är värt att omvandla kunskapen till strukturkapital. (Johnson, 2002)

3.6.1 Transformera kunskap

Innan företag börjar planera hur kunskap kan transfereras gäller det att förstå hur hjärnan behandlar inkommande information. Det som redan finns i huvudet bestämmer hur nya erfarenheter kommer att tillgodogöras. Utan receptorer, krokar, som informationen kan hängas på, kanske informationen inte kan tas emot och behandlas. Vetenskapsmän har funnit att för att kunna ta åt sig kunskap som är komplex och baserad på erfarenheter, måste hjärnan ha vissa ramverk, kunskap inom området eller tidigare kunskap som kan länka och binda samman den nya kunskapen. Om detta inte finns kommer informationen vara meningslös för mottagaren. Det är därför viktigt för företag att förse de anställda med ramverk, verktyg och andra mentala strukturer som erfarenheterna kan knytas till. (Leonard & Swap, 2004)

3.6.1.1 Fyra omvandlingssätt av kunskap

I enlighet med det processororienterade perspektivet inom knowledge management kan den kunskapsdelgivande processen ses som en kombination av människor och teknologi, det vill säga att kunskapsutbytet sker både via social interaktion och via teknologisk transferering. De olika interaktionerna utgör kärnelement i modellen nedan som behandlar processen hur kunskap skapas. Det processororienterade perspektivet uppfattar även kunskap både som tyst och öppen. Knowledge management handlar om att skapa interaktion mellan de både kunskapsstyperna, så att både kvaliteten och kvantiteten av kunskapsportföljen ökar. Det processororienterade perspektivet ser kunskap som en dynamisk faktor som skapas genom social interaktion mellan individer och organisationer. (Bukh et al, 2005) Genom interaktion av tyst och öppen kunskap har Nonaka et al (2000) utvecklat fyra olika omvandlingssätt av kunskap, vilka illustreras i figur 3.3.



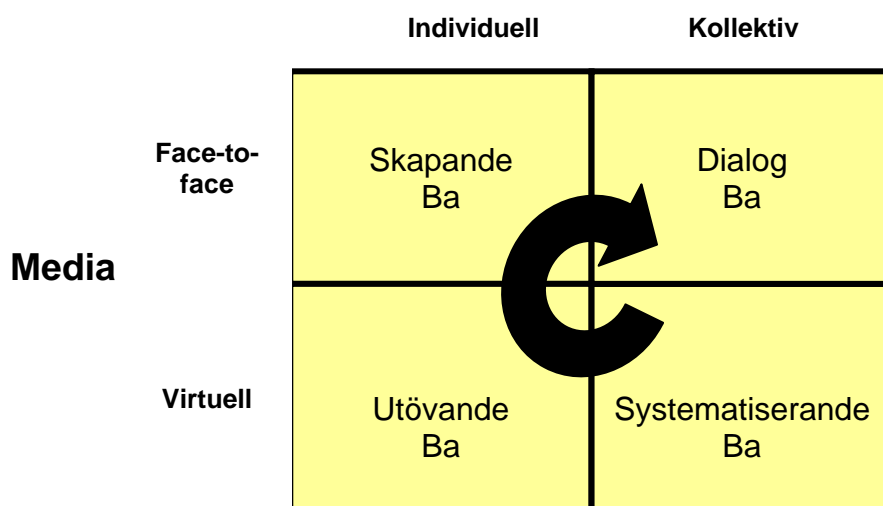
Figur 3.3 Kunskapsspiral

(Källa: Nonaka et al, 2000:12)

I det första steget, socialisering, säkerställs en gemensam förståelse för exempelvis ett projekt som ett team ska genomföra. Kunskapen är här oerhört tids- och platsspecifik och det är svårt att sätta upp formella regler. Den gemensamma förståelsen erhålls gradvis och hela tiden överförs tyst kunskap individerna emellan. Socialiseringen kan ses som ett lärlingssystem, där lärlingen uppnår kunskap och lärdom genom att imitera sin mästare. Socialiseringen hänför sig även ofta till informella aktiviteter, vilket innefattar möten både på arbetsplatsen och utanför, detta för att bygga ömsesidigt förtroende. Nästa steg i modellen är externalisering, där tyst kunskap görs till öppen kunskap. I detta stadium kan individen uttrycka kunskapen varvid den blir öppen. Kunskapen kan delas med andra och är grunden för skapandet av ny kunskap. I detta möte understryker Nonaka att metaforer och modeller är viktiga element för att uttrycka den tysta kunskapen, i och med detta kan specifik kunskap förtydligas på ett indirekt sätt. (Bukh et al, 2005) Tredje steget, kombinerings, innebär att existerande öppen kunskap kombineras med mer komplicerad och systematiskt öppen kunskap. Informationen är standardiserad och inbäddad i procedurer, manualer och liknande. När kunskapen är kombinerad och redigerad förs existerande kunskap in i nya sammanhang och ny kunskap blir resultatet. Den nya kunskapen kan sedan spridas i organisationen, via möten, telefonsamtal eller via intranät. Användandet av kommunikationsnätverk och stora kunskapsdatabaser underlättar denna form av kunskapsutbyte. Det fjärde och sista steget, internalisering, är handlingsorienterad och berör integreringen av öppen kunskap mellan anställda inom organisationen. Genom upprepad interaktion mellan de fyra stegen som nämns i modellen ovan ökar mängden kunskap i företaget. (Bukh et al, 2005)

Modellen visar på att den största utmaningen för företag är att transformera kunskapen inom företaget mellan individnivå till gruppnivå för att slutligen nå organisatorisk nivå. Denna problematik att konvertera medarbetares kunskap till organisatorisk kunskap kallas institutionaliseringsprocessen och kräver involvering av de anställda. (Ordóñez de Pablos, 2004)

Typ av interaktion



Figur 3.4 Fyra typer av Ba

(Källa: Nonaka et al, 2000:16)

Utöver dessa fyra kunskapsomvandlingsprocesser hävdar Nonaka och Konno att den kunskapsskapande processen bör stödjas av särskilda utrymmen kallade *ba*, vilka ska bidra till ett gemensamt utrymme för uppkommande relationer. *Ba* ska fungera som en plattform för anställda, där individuell och kollektiv kunskap kan hanteras. (Bukh et al, 2005) Nonaka et al (2000) behandlar fyra olika *ba* som skapas beroende på olika dimensioner (se figur 3.4). En dimension är interaktionsnivån, det vill säga om interaktionen sker på individuell- eller kollektiv nivå. Den andra dimensionen beskriver vilken media som används vid interaktionen, antingen face-to-face eller virtuell. Den virtuella interaktionen sker genom böcker, manualer, e-mail, telefonmöten etcetera. (Nonaka et al, 2000)

Skapande *ba* domineras av socialiseringsprocessen där förtroende och förpliktelse är närvarande. Den tysta kunskapen delas med individer och förutsätter att de träffas i verkliga livet. Dialog *ba* förstärker konversationen som gör tyst kunskap öppen. Detta hänför sig till externaliseringsprocessen, där den tysta kunskapen uttrycks genom dialog. Huvudpoängen är att föra människor samman för att utbyta kompetens. Systematiserande *ba* är både virtuell och kollektiv och skapas ofta genom olika informationssystem. Den utgör ofta basen för kombineringsprocessen. Vid denna punkt kan till exempel redan skrivna dokument transfereras till andra och existerande öppen kunskap kan bli närvarande och kombinerad på nya sätt. Utövande *ba* är individuell och virtuell. Dess mening är att internalisera den öppna kunskapen och detta sker genom reflektion. (Bukh et al, 2005) Ny kunskap skapas genom att tolka och reflektera över alla de sinnesintryck som tas in från omvärlden. Det är bättre ju fler sinnen som engageras i denna process. Kunskap som lärts in tidigare, blir ofta ihågkommen mer eller mindre bra. Kunskap kan ses som vetande medan lärande kan ses som tolkande. (Sveiby, 1995)

3.6.1.2 Traditionella transfereringstekniker

Learning by doing: Problemet med tyst kunskap är att den inte är lätt att dokumentera. Trots detta försöker företag föra över kunskapen via power-point slides, webbsidor med best practice, förråd med projektrapporter, träning och personliga föreläsningar. Det finns svårigheter i att få någon insikt genom sådant material, eftersom kunskapen är knuten till ett specifikt sammanhang. Paradoxen när det kommer till att transferera tyst kunskap är att det är ineffektivt att hela tiden på nytt återuppfinna hjulet samtidigt som vi bara lär oss genom att just göra det, frågan är istället hur det kan göras snabbare. (Leonard & Swap, 2004) Idag finns det överskott på information vars livslängd är kort. Det blir därför väsentligt att veta hur informationen ska sällas och vilken information som är av värde att ta till sig och föra vidare. Kunskap överförs bäst om den som ska lära sig något deltar i processen och själv är med och utför. Det kan vara svårt att ta till sig och lära sig vissa saker genom att bara se på eller få det berättat, därför är det bra att först bli visad hur något ska göras och därefter få prova själv. (Sveiby, 1995) Lära genom att göra kräver stort engagemang både från läraren och studenten och det tar tid. Den tysta kunskapen måste återskapas och studenten måste upptäcka lärarens know-how genom övning, observation, problemlösning och experiment. (Leonard & Swap, 2004)

Kommunikation: Processen och implementeringen av tyst kunskap till strukturkapital är inte enkel och den måste vara baserad på människor i hjärtat på organisationen. Det är viktigt att analysera vilken kunskap som ska kommuniceras och bevaras för att gynna företaget. Några exempel på i vilka sammanhang tyst kunskap kan bevaras och transfereras:

- Kunskapsintervjuer
- Experttips
- Utbyte av best practice
- Redogörelse och återblick på gamla projekt
- Kunskapsspel och innovationsworkshops
- Konferens tillbakablick och redogörelse
- Fallrapporter (Sandersson, 2001)

Det svåraste gällande dokumentering av tyst kunskap är att klara balansen mellan att sätta standards för att nå långsiktiga mål, samtidigt som flexibilitet ska uppnås för att kunna möta dagens verklighet. Därför krävs det att:

- Skapa ett språk för att diskutera hanteringen av tyst kunskap och se till att det är i linje med strategierna för hur det dokumenteras.
- Se till att systemen för att bevara tyst kunskap är lätta att använda och hantera.
- Utveckla tekniker för att hantera kunskapsutbytande möten.
- Vara mer personfokuserad och jobba närmare forums intressen.
- Utvärdera huruvida de nya teknologierna hjälper bevarandet och återanvändandet av tyst kunskap. (Sandersson, 2001)

Kunskapsdelgivande företagskultur: För traditionella företag är det en stor utmaning att bli en lärande organisation. Det argumenteras för att chefer ska uppmuntra anställda att vara öppna för nya idéer, kommunicera regelbundet med varandra och fullt ut förstå hur deras kollegor arbetar. Förtroende är stommen i delgivandet av kunskap och kunskapsdelgivande är skillnaden mellan individuell och organisatorisk kunskap. Skapandet av kunskapsdelgivande strukturer kräver att den kunskapsdelgivande processen är mer fri än andra aktiviteter. Byråkrati måste hållas tillbaka så mycket som möjligt. Företag måste skapa en miljö och organisatorisk vana som möjliggör kunskapsdelgivande. (Edvinsson, 2002)

3.6.1.3 Nya transfereringstekniker

Företag bör göra det lättare för de anställda att dokumentera sin kunskap och för att underlätta processen är det viktigt att den inte är för formell och laborativ. Processen ska istället vara flexibel och möta de anställdas behov. Teknologier så som ”voice recognition”, användandet av videoklipp eller bandinspelning kan öppna nya möjligheter för att på ett effektivt sätt kunna bevara och dela tyst kunskap. Även användandet av intranät för att göra informationen tillgänglig är nödvändigt. (Johnson, 2002)

Inom knowledge management talar Lee (2003) om följande begrepp:

- **Content management** – kunna hantera vad som kan bevaras i dokument.
- **Narrative management** – kunna hantera vad som kan delas verbalt mellan människor.
- **Context management** – kunna hantera miljön där interaktionen äger rum.

Dave Snowden anser att mycket av dagens knowledge management har blivit inlåst i content management och detta kan tydligt avläsas i en ökad fokus kring mjukvaruförsäljare. Under lång tid har han argumenterat för att större fokus bör läggas på narrative management som ett verktyg för att dela kunskap, men nyligen har även hans intresse för context management växt. Detta område behandlar idéer som berör social komplexitet. Motsvarande naturliga system går att hitta i exempelvis myrkolonier och fågelflockar och de underliggande regler som styr miljön och vad som ligger gömt i oordnade mönster. Det som är unikt för oss människor är att vi har lyckats transferera vår kunskap över generationer med hjälp av till exempel religion och historia. Snowden menar att vi människor ständigt försöker skapa oss en mening, där vi försöker hitta bästa möjliga förklaring med hjälp av tidigare erfarenheter snarare än genom en perfekt logisk lösning. Detta är även hans argument till varför han föredrar narrative management som ett verktyg för att sprida kunskap istället för att kopiera best practice. Knowledge management har fokuserat på att bevara best practice och uppmuntra andra i företaget att lära sig utav det. Snowden hävdar att detta angreppssätt hämmar innovation i företaget. Idéer som är relaterade till komplexitetsteorin såsom uppdykande kaos och vändpunkter mellan olika tillstånd av stabilitet och turbulens, har ändrat uppfattningen om organisationer och forum. Kunskap inom social komplexitet har ökat i värde för att kunna förstå mänskligt beteende. Inom knowledge management har fokus legat på att kodifiera öppen kunskap och kategorisera denna för att underlätta upprepning. På detta sätt har ramverk skapats kring information istället för att utforska den. Att kategorisera information på detta sätt ser han

som farligt just eftersom det tvingar in ny information i gamla modeller även om den inte passar in. Snowden tror att innovativa idéer dyker upp i komplexa system. Genom att skapa förhållanden där kreativa innovationer uppstår kan lyckoträffar inom företaget lättare dyka upp. (Lee, 2003) Traditionella informationssystem driver ut kreativitet och adaptionsförmåga ur företaget och Snowden menar att det aldrig har varit viktigare än idag för företag att släppa taget. I den osäkra värld vi lever i behöver företag inte strukturer för att göra framsteg utan lyckoträffar. (Stuart, 2007)

Det sägs att innehåll och verktyg är nyckeln, och att processen är det som bestämmer interaktionen mellan individer, men enligt Snowden är det hur människorna förbinds som gör att allting fungerar. Detta är en anledning till varför Web 2.0 har haft så stor framgång, menar han, då detta system innebär att det idag går att utnyttja Internet på ett sätt som inte gått tidigare. Han menar vidare att de som har tyckt att fokus ska ligga på verktyg och på processer borde tänka om. Det som är viktigt inom det nya sociala knowledge management i Web 2.0 andan är att främja förbindelsen mellan folk och ge dem makten. (Suarez, 2007) Oron att skydda företagets information ska inte få påverka och styra samarbetet mellan de anställda. (Husband, 2007)

Bloggar & Wikis: Snowden menar att det inte finns några enkla recept för framgång. Framgång sker oftast slumpartat och inte genom en design. Hans tips inför framtiden är följande: Installera wikis och bloggar. Människor är idag redan vana användare av Wikipedia, vilket påskyndar anpassningen. Det är viktigt att nyckelpersoner inom företaget som influerar människor driver igång användandet utav detta. Det är även viktigt att skapa en vana kring användandet av bloggar och wikis, ett exempel är att företaget inför en rutin kring användandet. Om de anställda kan få in det som en vana i sina arbetsrutiner börjar det sedan spridas. För att få en snabb förändring kan förbud mot bifogade filer på e-post införas. Genom detta kan företagets brandvägg vara mer öppen. Det är även viktigt att låta folk göra vad de vill och svara på nyheter. (Stuart, 2007)

Viktigt att komma ihåg om kunskapsutbyte enligt Snowden är att:

- Kunskapsutbyte sker bara frivilligt och kan aldrig bli föreskrivet.
- Vi behöver bara veta vad vi vet när vi vet det.
- Vi kommer alltid att veta mer än vi kan säga och vi kommer alltid att säga mer än vad vi kan skriva. (Stuart, 2007)

Snowden menar att företag inte har insett flyktigheten i sociala miljöer och att de har misslyckats att se företagen som ett ekosystem. Även gamla arbetsmönster stannar kvar längre än vad vi tror. Om ett ekosystem ska skötas kan det förstärkas och störas, men det gäller att stå vid sidan av systemet och titta på. Det gäller att släppa taget och vara beredd på att fel kan uppstå, detta sker i en bloggsfär. Vad Snowden har lärt sig om blogging är följande:

- Om du bloggar måste du vara personlig.
- Du måste säga något om dig själv.
- Blogging straffar egot. Alla bloggare kollar sitt besökarantal och bedömer sig själva utifrån det.

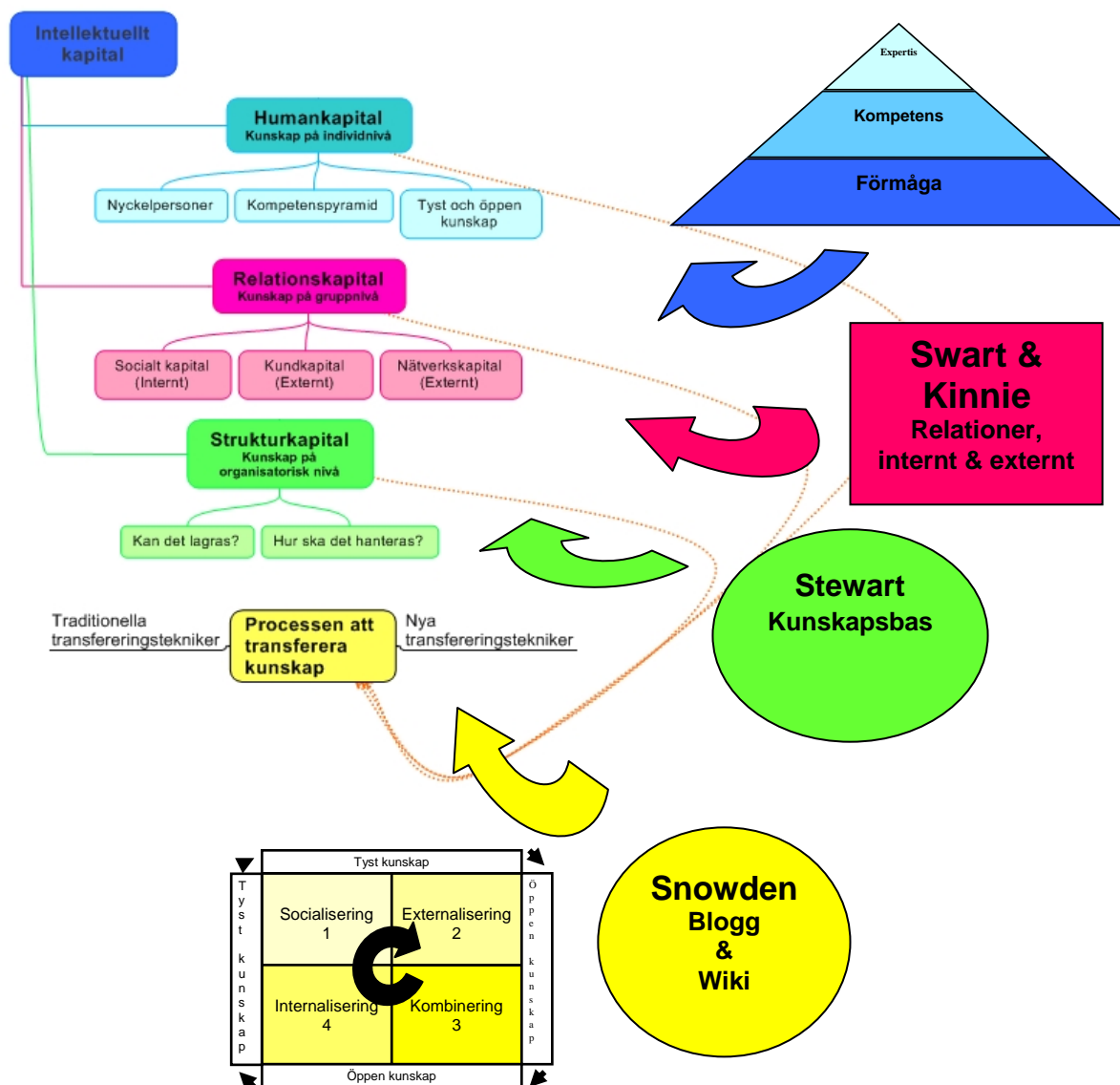
- Om du försöker tvinga dig på andra, slutar de att länka till dig. (Stuart, 2007)

Snowden menar att knowledge management har fokuserat för mycket på att strukturera vad som inte kan struktureras. Han anser även att om någon frågar hur en kunskapsdelgivande kultur skapas har denne inte förstått vad det handlar om. Det som istället bör frågas är hur det går att underlätta och uppmuntra de anställdas förbindelser. Detta kommer vara den största rollen för knowledge management i framtiden, tror Snowden. Transfereringen av kunskap måste sköta sig själv och vara självorganiserad. Om knowledge management hade haft de sociala verktyg som Web 2.0 har idag för tio år sedan, hade dess framgång varit mycket större. (Husband, 2007)

3.7 SAMMANKOPPLING AV TEORIN

I figur 3.5 illustreras hur det teoretiska ramverket knyts samman, samt vilka modeller och teorier som utgör kärnan inom de olika avsnitten. Som grund till avsnittet humankapital ligger kompetenspyramiden av Sveiby (1995). Vidare behandlas inom avsnittet relationskapital främst Swart och Kinnies (2007) teori. Under strukturkapital har kunskapsbaser en framträdande roll, vilka baseras på Stewart (1997). På det avslutande avsnittet, processen att transferera kunskap, ligger störst fokus. Där behandlas traditionella tekniker och nya transfereringstekniker, vilka knyts till Nonaka et als (2000) modell om omvandling av kunskap. Till denna modell knyts Snowdens tankar kring bloggar och wikis.

Figur 3.5 Utveckling av den teoretiska referensramen



4. SYSTEMUTVECKLAREN

För att få bredare kunskap om bloggar och wikis intervjuas mjukvaruföretaget Mindroute i Malmö. Informationen som följer kommer senare att användas som stöd i analysen. Anledningen till att Mindroute intervjuas är på grund av deras produkt, Incentive, som innefattar både bloggar och wikis. Denna produkt marknadsförs och säljs till företag och ska fungera som ett hjälpmedel för att stärka kommunikation och skapa strukturkapital. En intervju med Mindroute anses därmed mycket relevant för denna studies syfte, då delvis potential för bloggar och wikis ska undersökas och i så fall hur dessa verktyg kan stödja bevarandet och spridandet av kunskap. Här nedan presenteras innehållet från intervjun med Rickard Hansson, som är VD på Mindroute.



4.1 INTERVJU MED FÖRETAGET MINDROUTE

4.1.1 Affärsidén: Web 2.0, wikis och bloggar

Mindroute grundades i maj 2002. Idag är de 11 stycken anställda på företaget som jobbar med mjukvaruutveckling. Mindroutes fokus har alltid legat på mjukvaruutveckling, vilket innebär att de tar fram standardiserade produkter såsom till exempel Word och Excel. Den första produkten de tog fram var Lemoon och den senaste produkten är Incentive, som handlar om bloggar och wikis, framförallt internt i företag. (Hansson, 2008)

Wikis och bloggar är begrepp inom IT-världen som myntades redan 1996, så de är egentligen, sett ur ett IT-perspektiv, gamla begrepp. På grund av att tekniken då var dålig fick detta aldrig någon genomslagskraft. Från år 1990 fram till 2002 var det mycket fokus på teknologi, plattformar och ramverk. Helt plötsligt vände allting och det blev istället socialt, alla skulle blogga och det skulle vara wikis. Kring år 2002-2003 började bloggar bli ett generellt begrepp. I IT-branschen ställde de sig frågan vad detta var, det hade ju funnits hur länge som helst och var egentligen bara en gästbok. Man fick lära sig att bloggar inte hade något med teknik att göra utan var en ren beteendeförändring. Idén till bloggar och wikis har funnits i 12 år men det är först nu det har fått en genomslagskraft. Tekniken är mogen och så pass enkel att varje människa har makt att publicera sitt eget innehåll. Idag är det bara att gå in på en Internetsida och registrera sig, skapa ett eget forum. (Hansson, 2008)

Wikis betyder snabbt eller fort på hawaiianska och det är det som är idén, att det ska gå extremt snabbt att dokumentera. Wikis är liksom bloggar rent tekniskt sett ganska trivialt, det handlar om att kunna skriva ner något snabbt. Styrkan i wikis är det kollaborativa, att det är så många som tittar på och förädlar informationen. Det är därför Wikipedia blev så framgångsrikt. Nästan alla har varit inne på Wikipedia någon gång, sen är det kanske 7-8 procent som har redigerat någonting och kanske 2 procent som har skapat någonting. Väldigt få redigerar men det når

ändå ut till 100 procent, vilket är mycket intressant. Att redigera en text kan innebära rättning av sårskrivningar eller stavfel, vilket innebär att redigeringen inte behöver veta mycket om innehållet av texten. Styrkan med wikis är att det är lätt att redigera, efter att ha tryckt på redigera, ändras och sparas det, det går fort. Wikis kan få många inriktningar och det som har växt fram nu är det som myntades 2004, av Tim Riley, nämligen Web 2.0. Han tyckte att allt förvandlades från en monolog till en dialog. Den primära skillnaden med Web 2.0 handlar mycket om att bjuda in, lyfta fram människan och det sociala blev mer mänskligt. Det är ingen skillnad i tekniken, bara en beteendeförändring. Många tror att Web 2.0 är ett tekniskifte men det handlar om en beteendeförändring. Verktygen finns redan, och idag finns det även en målgrupp, alla kan blogga. Wikipedia som blivit ett av världens största uppslagsverk, bevisar att det kollaborativa arbetet fungerar. (Hansson, 2008)

4.1.2 Vad skrivs i en wiki

Precis vad som helst kan skrivas i en wiki. Det kan vara sådant som sker i företaget så som investeringar och sådant som har med affärer att göra. Det händer rätt mycket dagligen i företaget som inte har med affärer att göra. Detta kan vara nya idéer och anteckningar som inte hamnar någonstans sen, men som är företagets egendom, strukturkapital. Detta kommer aldrig in i systemet, men det är kunskap. Problemet är att det inte finns någonstans att göra av det. När företag sätter upp en wiki är det viktigt att ha högt i tak. Initialt kanske det funderas över varför banala anteckningar ska föras in i en wiki och vem som kommer att finna intresse i det. En wiki fungerar lite som anteckningar för sig själv, men sekunden det sparas är det tillgängligt för alla andra i företaget. När någon söker på ett nyckelord kan de hitta anteckningar, vilka kan hjälpa dem i deras arbete. Var användningen kommer vet man inte riktigt. Det kan börja med en dialog eller diskussion som sedan kan utvecklas. Atmosfären på företaget spelar en stor roll och det är viktigt att de anställda känner att de kan framföra sina åsikter. (Hansson, 2008)

4.1.3 Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 bygger på fyra hörnstenar, wikis, bloggar, widgets och RSS. Widgets är rutor som kan läggas ut på datorns skrivbord med till exempel väderleksrapporter och nyheter, innehållet i dessa kan själv bestämmas. Dessa widgets kan i ett företag till exempel ge insikt i säljssystemet och produktionsstatus. Detta kan ge trafik, engagera folk och få dem att börja skriva. RSS handlar om prenumeration på nyheter från en Internetsida. Genom detta erhålls många prenumeranter i och med dess anonymitet, till skillnad från nyhetsbrev. Det är bara att klicka på RSS så kommer det till ens startsida. Detta är bra vid prenumeration av någon speciell blogg och det kan beskrivas som den enklaste formen av omvärldsbevakning, det vill säga prenumerationer på flera olika källor. (Hansson, 2008)



Alla dessa wikis, bloggar, RSS och widgets lever i en symbios på något sätt. Det som ses i en wiki, skrivs i en blogg, sedan styrs ett wiki-dokument upp för åtgärder på detta. Allting får det andra att hända och allt hänger ihop. Man kommer inte så långt med bara en wiki eller blogg, utan allt sammantaget gör att man kommer långt. (Hansson, 2008)

Det som är nytt nu från Web 2.0 är Enterprise 2.0, vilket handlar om att framförallt i stora verksamheter ta de delar som händer ute i världen, det sociala, och lyfta in dessa i verksamheten. De 80-talister och 90-talister som ska ut i arbetslivet har ett stort behov av att synas och påverka. De har redan det sociala med sig i bagaget, de skickar sms och bloggar, vilket är helt naturligt för dem. Det är därför viktigt att kunna erbjuda detta även på en arbetsplats. Alla får skriva och ändra på innehållet i en wiki, det enda företaget sätter upp är en policy, ett regelverk som säger att det som skrivs måste vara businessrelaterat vad gäller både bloggar och wikis. Den primära skillnaden mellan en blogg och en wiki är att en blogg är en person, en dagbok, där det ofta är åsikter som framförs och det är avsändaren som står ansvarig för åsikten eller idén. En wiki är mer som ett anteckningsblock, istället för att tre personer skriver i tre anteckningsblock, kan de samtidigt skriva i en gemensam wiki. Det blir som en gemensam arbetsyta. Fördelen är att det blir ett gemensamt kollaborativt verktyg, framförallt om personer sitter på olika ställen fysiskt. Fördelen är även den att det är lagrat och kategoriserat. Papper försvinner om inte någon skriver in det digitalt. När Hansson föreslår för företag att de ska använda sig av wikis, säger de att det är vansinnigt, att det aldrig kommer att hända. I stora organisationer är det framförallt mellanchefer som är det största problemet, plötsligt exponeras de helt enkelt inte så bra, och medarbetarna börjar istället synas mer. Hansson är övertygad om att vi i framtiden kommer ha en förnyad typ av informationshierarki istället för en organisationshierarki och att det kommer att finnas en stjärna som kan allt om företaget. (Hansson, 2008)

4.1.4 Kopplingen till intellektuellt kapital

Poängen med deras system är att erbjuda företag ett sätt att omvandla kunskap till strukturkapital. Tänk om ett företag skulle lyckas med det som wikipedia har, nämligen att bygga upp ett uppslagsverk om verksamheten. E-mail är färskvara, men bloggar och wikis är beständiga. Då en människa slutar tas mailboxen bort och all den kunskap som fanns där försvinner. I en blogg och i en wiki finns detta kvar, och en anställd kan läsa vad en person skrivit, som slutat för tre år sedan. (Hansson, 2008)

Att allt kommer att skötas via bloggar och wikis är en utopi, det kommer aldrig att gå så långt. Men när något är nytt tenderar det att dras för långt. Det kommer istället att fungera som ett komplement till exempelvis telefonsamtal och e-mail. Ledningen vill få de anställda att tömma hjärnan och skriva ner så mycket som möjligt. Det finns idag till och med widgets där de anställda kan ställa in vilket humör de är på, så att ledningen kan se hur humöret på företaget är.

Gammal information är alltid av värde, då det alltid är intressant att gå tillbaka och titta på vad som gjorts tidigare. Det är intressant att jämföra med att företag ofta bygger upp stora arkivrum som de aldrig tittar i, men så fort det är digitalt börjar det ifrågasättas vad informationen egentligen ska användas till och när den ska gås tillbaka till. (Hansson, 2008)

4.1.5 Implementering

Incentive är över ett år gammal men de har fortfarande inte så många kunder i och med att marknaden fortfarande är omogen. De har låtit företag sköta implementeringen själva, men märkt att det inte gått så bra. Företagen har inte tänkt igenom vart de vill komma med en wiki och har inte infört en policy kring användandet. Företag måste ha en sorts kick-off så att de kommer igång med det nya systemet. En viktig aspekt är även att det bör finnas en eller flera eldsjälar inom företaget som brinner för detta och skriver mycket, som blir en form av förebild för de andra på kontoret. Det kommer ofta att finnas två läger, ett som säger att de vill att alla ska vara med och redigera och ett andra läger som säger att det aldrig kommer att gå. Sett på Wikipedia så är det bara tio procent som är aktiva, men genomslagskraften är enorm, och så kommer det att se ut även i företag. Alla kommer inte att vara aktiva, men det kommer vara mer troligt att företaget når alla att läsa, än vad de gör med ett klassiskt intranät. Detta för att det är mycket mer intressant att läsa vad en människa som är på samma nivå som en själv skriver, än det är att läsa något från en mellanchefer som säger hur något ska göras och rapporteras. (Hansson, 2008)

4.1.6 Positiva effekter

Det positiva med Incentive är att företaget får en plattform för saker som de inte vet var de ska göra av, vilket faktiskt är strukturkapital. De hoppas på att informationsflödet ska flyttas. Stora organisationer är väldigt trötta på e-mail, framförallt på massmail. Genom Incentive kan de dra ner på mailen, som istället bara fungerar som one-to-one kommunikation. Anställda får alltid många e-mail, till exempel kopior som egentligen inte är riktade till dem, men som de fått för att det kan vara användbart någon gång. Dessa e-mail läses inte, när inkorgen sedan rensas är informationen borta. Är det mer än en mottagare till ett e-mail hör informationen hemma i en blogg eller i wiki så att andra på avdelningen också kan ta del av informationen. Om företag har det som regelverk kommer det att fungera bättre. Det är även betydligt mer tidskrävande att sammanställa flera dokument som ska fyllas i av olika personer istället för att sätta upp en wiki. En wiki är väldigt lätt att redigera till skillnad från att ändra information i ett intranät. En stor fördel är att det går att jobba direkt i wikin med sina anteckningar så att information inte behöver läggas in i efterhand. På ett möte kan protokoll föras direkt i wikin. (Hansson, 2008)

Ämnes-wikis är något Hansson tror kommer att bli viktigt som kunskapsportal. Detta skulle alla företag ha nytta av. Det viktiga är att inte lägga sig i innehållet, då förloras trovärdigheten. (Hansson, 2008)

4.1.7 Risk att informationsflödet blir för stort

Det är inte meningen att allt ska läsas. Folk har blivit mer och mer vana att söka upp information, och en wiki är ett uppslagsverk. Man sitter exempelvis inte och läser ett helt uppslagsverk. En wiki kompletterar intranätet och hjälper till att få in det sociala. För att få personer att börja skriva i wikin måste de känna att det är deras egen personliga yta, därefter blir det dokumentation.

Tidsargument är meningslösa, då det handlar om att flytta tiden. Allt som skrivs i exempelvis ordbehandlingsprogrammet Word idag, ska istället skrivas i en wiki eller i en blogg. Problemet är att många tror att så fort det ska publiceras ska det vara fyndigt, bra skrivet och välformulerat. I en wiki är det helt okej om det är två meningar, det kanske börjar där. Det är som ett personligt klotterplank. Folk är rädda för att det syns direkt och att andra ska korrigera. (Hansson, 2008)

4.1.8 Generationsfråga

Bloggar och wikis är definitivt en generationsfråga och ofta kommer trycket underifrån i företaget. Hos Mindroutes största kund, Sony Ericsson, kom behovet av wikis underifrån, det var inte ledningen. Det byggdes många wikis internt utan att någon visste om det, dessa blev så stora och affärskritiska att det kom upp till ledningen, som fick ta beslut om de skulle satsa på det eller kväva det. I detta fall valde de att satsa på det och så kommer det troligtvis att vara i många stora organisationer. När ett stort informationsflöde upptäcks, som ingen tar hand om men som många använder, måste det föras in i verksamheten. (Hansson, 2008)

4.1.9 Målgrupp

Avseende målgruppen till Incentive tittar Mindroute väldigt mycket på företagets historik, att de ser att företaget har förståelse för bloggar och wikis. Hansson anser, till exempel att reklambyråer är hopplösa eftersom de fortfarande jobbar med broschyrer, de vill vara med, men de kan inte. Det finns några som de har plockat ut som har erfarenhet men annars samarbetar de inte alls med reklambyråer när det gäller den biten. De har försökt koppla uppmärksamhet till sin egen hemsida som de gjort om till en wiki. Denna är helt öppen, och den som registrerar sig på sidan, kan gå in och ändra till exempel företagshistoriken. Hemsidan gjordes öppen på detta sätt i januari 2008 och det var många som trodde att det skulle misslyckas, att folk skulle förstöra alltihop, men ingenting har hänt. Folk har bara gått in och testat att det verkligen går att ändra och sen ändrat tillbaka. Ju öppnare systemet är, desto mindre roligt är det kanske att hacka sig in i det. De har också infört bloggar, förr hade de nyheter på sidan, nu bloggar mer eller mindre alla på företaget. Det är tonläget i bloggen som avgör om bloggaren är bra eller ej, tycker Hansson. Sen är det även avgörande att bloggaren skriver vettiga saker och har bra koll. De låter alla sina partners blogga på sidan, och nyheterna kommer från bloggarna istället, det vill säga nyheten kan lika gärna komma från en partner, som från dem. Det blir nu lite "community känsla" över det. De har som mål att skapa så mycket trafik som möjligt till sin Internetsida. På hemsidan har de även sin personalhandbok tillgänglig och öppen för alla att

läsa och redigera. Han tycker det är mycket bra, då de anställda kan göra innehållet bättre, till exempel genom att länka till en relaterad sida. (Hansson, 2008)

Hansson säger att de längre fram kanske kommer att kunna använda sina bloggare och läsare till att utveckla nya produkter. De har redan fått hjälp vid valet av ny logotyp till Incentive, detta är en enkel form av feedback eftersom det är lätt att tycka till. De hoppas på att kunna få ut mer av denna form av feedback i framtiden, men det är beroende av antalet läsare. (Hansson, 2008)

4.1.10 Kunder

Incentive har även en engelsk hemsida och det finns intresse från utländska företag. I dagsläget har de 30 kunder men denna produkt har samtidigt bara funnits i ett år. De som använder sig av Incentive är allt ifrån små företag med 11 anställda till stora verksamheter med 60 000 anställda. Storleken på företaget spelar inte så stor roll. Skillnaden är att på ett litet företag som Mindroute, finns det ingen anledning att ha ett intranät också. Det räcker då att ha wikis och bloggar, men ett stort företag måste ha både och. Kunderna är av varierande typ, dock är många av kunderna kunskapsintensiva företag. Hansson anser dock att alla företag egentligen har ett behov av wikis, utan att veta om det. Många företag har efter att de börjat använda Incentive, svårt att förstå hur de klarade sig utan. Effekten är att det i början inte händer så mycket, och sen händer det väldigt mycket på kort tid. Efter exempelvis fjärde månaden börjar innehållsmängden fördubblas och månaden efter har det fördubblats igen. (Hansson, 2008)

De har totalt ungefär 70 stycken samarbetspartners och Pluto är en av dessa. Pluto är enligt Hansson en kreativ webbyrå som har mycket strukturkapital. De söker upp företag de anser vara intressanta att samarbeta med, och sätter därefter ihop ett partneravtal. Mindroute säljer enbart mjukvaran, deras partners säljer timarbete. De behöver någon som sätter ihop form, strategi, och genomförande; detta gör deras partners. (Hansson, 2008)

4.1.11 Kostnaden för systemet, garanti, underhåll, support, uppdateringar

Hansson anser att Incentive är mycket billigt, 60 000 – 70 000 kr, vilket är en engångssumma för mjukvaran, underhåll och uppstartsprojekt. När det kommer till användandet av wikis och bloggar måste företaget innan implementeringen bestämma sig för vad som anses bra, angående hur många som skriver. Till exempel är fem procents användning en stor framgång enligt honom, men om företag inte är inställda på den siffran från början kan de se det som ett misslyckande. Vad som även är intressant är att se hur många som läser bloggar och wikis. Troligtvis kommer detta vara fler än de som läser ett klassiskt intranät. Än så länge har de ingen metod för att mäta användandet, eftersom systemet är relativt nytt. Det skulle vara intressant att efter ett år se hur det har gått för företagen, om de har uppnått sina mål och om de ser det som en framgång. Den support de erbjuder är i form av kundtjänst som finns att ringa. Uppdateringar ingår i underhållet. (Hansson, 2008)

5. INBLICK I DE TRE FALLFÖRETAGEN

5.1 REKLAMBYRÅN BORGEN

Reklambyrån Borgen grundades 1995. Idag har de cirka 50 anställda vilka sitter på tre olika kontor i Sverige med 10, 15 respektive 25 personer i vardera stad. Sedan 2005 har de växt från 25-30 anställda till 50. Borgen började som en renodlad Business to Business (B2B) byrå, men arbetar idag även med uppdrag för konsumentprodukter. Byrån arbetar nära sina kunder och jobbar med affärsmässig reklam. De har ofta långvariga kundrelationer, upp till tio år. De ser sig även som en relativt konservativ reklambyrå jämfört med andra, bland annat på grund av att de just kommit igång med att arbeta med webb som en naturlig del av kommunikationsmixen.



Respondenter från Borgen

De intervjuade från Borgen är en projektledare, en copywriter och en digital koordinatör. Projektledaren är anställd sedan år 2005 och är även delägare sedan två år tillbaka. Copywritern har varit anställd på Borgen sedan år 2001 och har 20 års erfarenhet inom branschen. Den digitala koordinatören har projektledaransvar för alla digitala bitar i olika projekt. Han har varit anställd sedan årsskiftet 2007/2008.

5.2 WEBBYRÅN PLUTO

Pluto grundades år 2003 och har idag tio anställda. Plutos kunder är stora och medelstora företag och de har även kommuner och myndigheter som kunder. Kunderna kan enligt dem karakteriseras som större organisationer som befinner sig i en process, som kräver Internet. Pluto fungerar då som en slags rådgivare till kunderna. Deras produkter/tjänster är webb- och Internetbaserade och deras affärsidé är webbutveckling och webbstrategi. Webbyrån har fyra områden som de jobbar inom:



- Webbstrategi – lägger upp vad webben ska användas till
- Webbproduktion – gör hemsidor och intranät
- Digital marknadsföring – kampanjer, sökmotoroptimeringar, trafik till hemsidan
- Webbförvaltning – tar vara på webben, ser till så att den är uppdaterad och ser fräsch ut

Pluto har ett 20-tal samarbetspartners och de har jobbat längst och mest med Mindroute, vilka gör mjukvaruprodukterna Incentive.

Respondenter från Pluto

De intervjuade från Pluto är VD:n och byråchefen. VD:n jobbar som webbstrateg och säljare och eftersom han är VD för byrån, har han även hela företagsansvaret. Byråchefen är även projektledare och har hand om den dagliga driften av byrån och ser till så att saker blir gjorda.

5.3 REKLAMBYRÅN KRONAN

Kronan grundades år 2004 och har idag fem anställda. De jobbar lite annorlunda än traditionella byråer, genom att de enbart har kreatörer anställda och istället jobbar med nätverkande. De jobbar ofta med kunder som själva har projektledarroller på företaget, medan Kronan erbjuder sina kreatörer, som är AD:s och grafiska formgivare. På de mer traditionella byråerna finns ofta istället egna projektledare och ett helt team av olika kreatörer, medan Kronan tar in övriga kreatörer såsom copywriters efter de behov de har. Branschen har blivit mindre på senare tid och många marknadsledare på företag har själva stor erfarenhet av medieplanering, och vet ofta hur de vill lägga upp projekt.



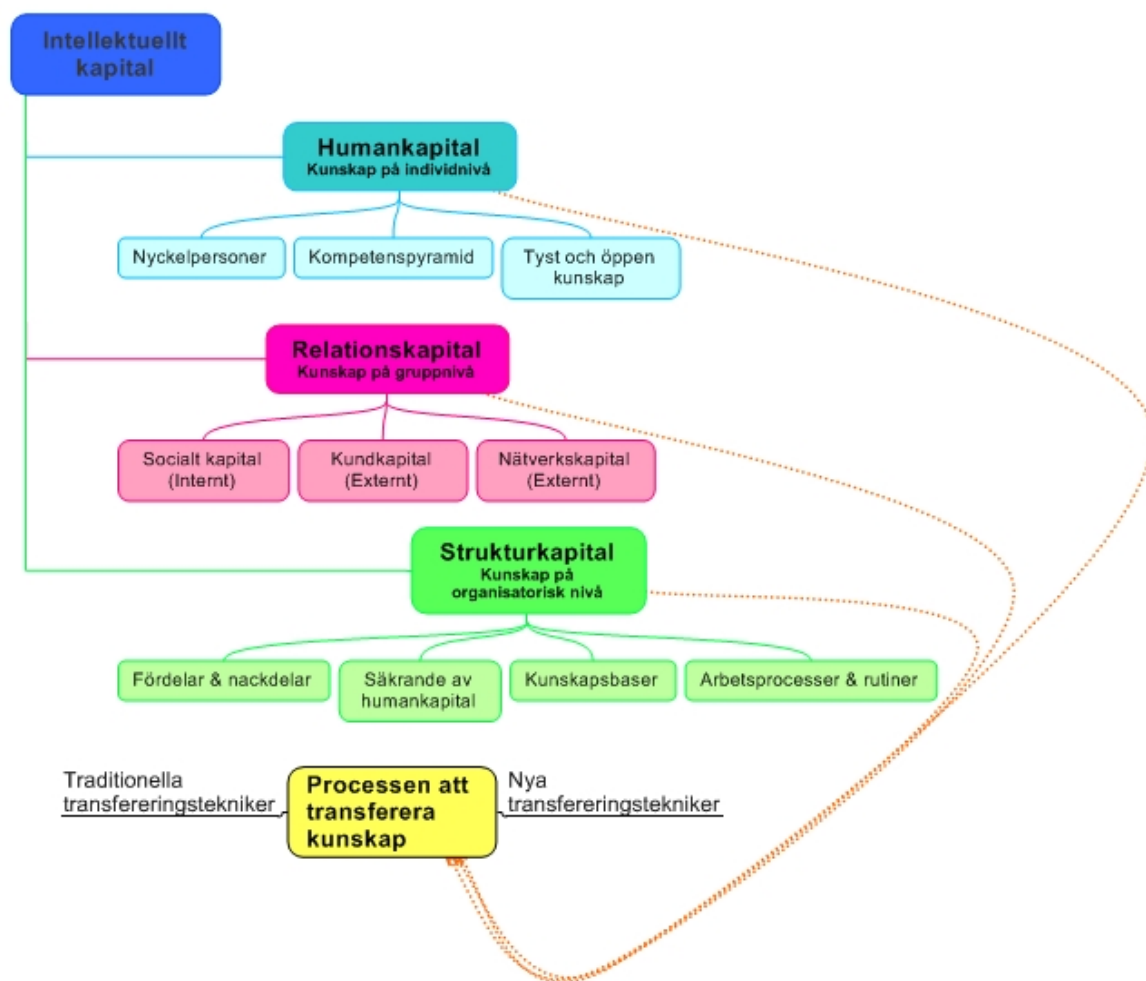
Genom detta nätverkande tycker Kronan att de beroende på uppdrag kan ta in ytterligare kreatörer med exakt den erfarenhet de önskar. I deras nätverk finns det alltid någon som kan passa för uppdragen. Nätverket är uppbyggt genom personliga kontakter, vilket varit möjligt då exempelvis VD:n har 20 års erfarenhet i branschen. Nätverkandet fungerar bra eftersom frilansande kreatörer oftast har tid och prioriterar att tacka ja till jobb. Fördelen med att jobba på detta vis är att om de exempelvis hade haft en anställd copywriter, hade den tidvis haft väldigt mycket att göra och det hade också blivit en liknande ton på alla jobb. Den kreativa bredden skulle enligt VD:n, bli mindre.

Respondenter från Kronan

De intervjuade från Kronan är VD:n och en AD. VD:n för byrån har lång erfarenhet inom branschen och har även rollen som AD. VD:n startade bolaget ensam år 2004. AD:n har varit verksam i branschen i 11 år och har varit anställd på Kronan sedan drygt ett år tillbaka.

6. ANALYS AV FALLFÖRETAGENS ARBETSMETODER

6.1 ANALYSMODELL



Figur 6.1 Analysmodell baserad på den teoretiska referensramen (figur 3.1)

I följande kapitel sammanvävs studiens empiri och analys samt koppling till teorin. Fullständig sammanställning av empirin återfinns i bilaga 2. Analysen tar sin utgångspunkt i den teoretiska referensramen som skapats av författarna (se figur 6.1). Därmed är kapitlet indelat efter huvudrubrikerna i referensramen, nämligen; humankapital, relationskapital, strukturkapital samt processen att transferera kunskap. Vid respektive huvudrubrik åskådliggörs en modell över vad som behandlas i analysavsnittet. Nedan följer analysen under de fyra huvudrubrikerna. Fokus i analysen ligger på det sista avsnittet som behandlar processen att transferera kunskap, vilket är den största delen i studiens syfte.

6.2 HUMANKAPITAL



6.2.1 Nyckelpersoner och resurser

På byråerna Borgen och Pluto anses personalen vara den viktigaste resursen. Projektledaren på Borgen anser vidare att nyckelpersonerna är de personer som har mycket kundkontakt, såsom exempelvis projektledarna, eftersom det är de som hjälper till att behålla kunderna. Likaså anser VD:n på Pluto att projektledarna och strategerna är de viktigaste resurserna för byrån, då det är de som tar över där kundernas kompetens slutar. Att humankapitalet är själen i vissa kunskapsintensiva företag och att kompetensen genererar värde genom de anställdas begåvning och kunskap (Roos et al, 1997), märks således i byråerna Borgen och Pluto, enligt författarna.

VD:n vill lägga fokus på den kreativa processen och inte på tiden, så att man inte mår dåligt, utan får mental ro och tycker om sitt jobb. (VD, Kronan)

Byrån Kronan har dock en annan syn gällande vilka dess viktigaste resurser är. Kronans VD anser att den viktigaste resursen de har är tiden, för att inte stressa eller känna tidspress. Hon försöker att skapa en filosofi där det inte fokuseras på tid, eftersom hon anser att det är omöjligt att knäcka en superkreativ idé under hård tidspress. Om någon mentalt inte tänker på tiden mår denne bättre, kommer på bättre idéer samt känner sig mindre stressad att ge råd till andra. VD:n menar vidare att detta går, eftersom byrån försöker skaffa så många jobb som möjligt på offert med en klar prislapp, vilket innebär att projekten inte debiteras per timme utan för den färdiga idén, vilket kan ta olika lång tid. Hon försöker släppa kopplingen mellan tid och pengar som är inrotad i branschen, för att sätta fokus på den kreativa processen istället. Hon tror även att detta leder till ökad motivation och trygghet hos de anställda i sitt dagliga arbete, (VD, Kronan) vilket är något som Roos et al (1997) också tar upp, nämligen att företagen är beroende av att deras personal är villig att använda sin förmåga och kunskap till företagets fördel och vikten av motivation (Roos et al, 1997).

De tre fallföretagen har olika syn på vilken resurs som de anser viktigast. Kronans svar skiljer sig från de andras, då de anser att tiden är deras viktigaste resurs. Personalen ses som den viktigaste resursen av de andra två byråerna. Det finns således olika sätt att se på vad som är en resurs. På traditionellt vis definieras resurser som något bestående, som går att påverka och allokera. Exempelvis går det att styra sin personal, medan tiden är okontrollerbar. Tiden kan, enligt författarna, istället ses som en begränsning, då tiden inte går att påverka, den försvinner även om den inte används och den kan inte heller allokeras om. Kronans VD prioriterar, enligt

sitt resonemang, kvalitet framför tid. I mycket kreativa företag, där humankapitalet är den viktigaste resursen, kan det vara svårt att bevara kunskapen främst på grund av tidsbristen. Detta kan dock vara kopplat till storleken på företaget, att ett mindre företag inte har resurser att lägga på bevarandet av kunskap. Detta är precis vad som redan har poängterats av Söderström (2006) i bakgrundsavsnittet, att många byråer som är små inte har tid eller kunskap att utveckla ett strukturkapital.

VD:arna på byråerna Pluto och Borgen anser att de personerna med lång erfarenhet är de mest värdefulla och att de värderas högst. Pluto försöker samla och dokumentera kunskap för att minska risken att oerfarna människor gör fel. Det är svårt att få tag på erfarna människor och därför behöver de ta väl vara på all erfarenhet som finns, för att göra byrån bättre. Hos projektledarna krävs det mycket erfarenhet, vilket är en anledning till att de är viktiga för byrån (VD, Pluto). AD:n på Kronan anser istället att alla på byrån är viktiga, även de nyanställda som bara har till exempel ett års arbetslivserfarenhet, då de kan dela med sig av andra viktiga erfarenheter. De fem olika delar som Sveiby (1995) delar in kompetens i: vetande, kunnande, erfarenhet, värderingar och socialt nätverk visar sig alla vara av värde, att olika människor med olika bakgrund och kunskap är värdefulla resurser, enligt AD:n på Kronan.

De olika byråerna värdesätter sina anställda på lite olika vis. På Kronan värdesätts all kunskap och erfarenheter, medan det på Pluto och Borgen är de personer med lång erfarenhet som främst anses mest värdefulla. Både på Pluto och på Kronan poängteras det dock att team bestående av människor med varierande erfarenheter och kunskaper värdesätts, då dessa team ses som mest kreativa och produktiva.

För Borgen skulle det enligt projektledaren vara mest ödesdigert om VD:n slutade med tanke på att han står för en stor del av kundkontakterna samt att han är oerhört tongivande för byrån (Projektledare, Borgen). Vidare anser projektledaren att det skulle vara tråkigt att förlora en del yngre personer då de tillför en förnyring åt byrån. Olika personer är viktiga i olika kundsamarbeten och en del är mer tongivande, såsom kreatörer (Projektledare, Borgen). Samtliga tillfrågade anser sig vara viktiga resurser för byråerna men vissa medarbetare, exempelvis copywritern på Borgen, ser sig inte som oersättlig utan menar att hon kan bytas ut. Det finns många duktiga människor som kan göra hennes jobb, säger hon. Vidare menar copywritern, att det är lätt att säga att människor är unika och man vill gärna tro att man är unik, men det är trots allt få funktioner i livet där någon inte går att ersätta. Den personliga kontakten mellan projektledare och kund kan däremot vara svår att ersätta. Skulle en person ersättas kommer inte arbetet tvunget att bli likadant, men det är just det som är bra när man jobbar i olika arbetsgrupper, menar copywritern. (Copywriter, Borgen) VD:n på Pluto anser att kunskapen finns kvar gällande vad en människa sagt och gjort, men att utvecklingen stannar upp när någon försvinner. Vidare tror VD:n inte att det utvecklingsmässigt går att ersätta en människa, men eventuellt kunskapsmässigt. (VD, Pluto)

På Pluto och Borgen anser de anställda sig inte vara oersättliga. De känner sig betydelsefulla men menar att arbetet inte tvunget kommer att utföras sämre om de slutar, utan bara

annorlunda. Detta är dock något bra som utnyttjas när medarbetarna i teamen roterar och input från olika håll tas till vara på. Däremot kan den personliga kontakten mellan kund och anställd på företagen vara svår att ersätta.

De anställda som är svåra att ersätta eller nästan oersättliga är de som har en nära kontakt med sina medarbetare och där samarbetet flyter på väldigt bra (AD, Kronan). Det är inte alltid personen som är den avgörande resursen utan snarare samarbetet internt på byrån, medarbetare emellan och utåt mot kunden. Gruppdynamiken är väl så viktig som personen i sig och dennes kompetens. (Copywriter, Borgen) De två delarna i Sveibys (1995) teori: erfarenheter och socialt nätverkande, verkar utifrån de intervjuades svar således vara de viktigaste och mest värdefulla kompetenserna för byråerna.

Det kan utifrån intervjuerna urskiljas att byråerna sätter högt värde på samarbete både internt mellan medarbetare och utåt mot kund. Gruppdynamiken och samarbetsviljan visar sig lika viktig som de anställdas kompetens. Detta kan tänkas vara på grund av att det är viktigt att arbetet flyter på bra vid teamwork, då det leder till effektivitet och bättre prestationer. Lite friktion inom grupper kan vara utvecklande och leda fram till bra idéer men för mycket friktion skapar bara irritation och ineffektivitet.

6.2.2 Tyst och öppen kunskap

Den tysta kunskapen är ofta väl så viktig som den öppna kunskapen och kan till och med vara mer betydelsefull att dela med sig av. Den är dock oftast mycket svår att förmedla vidare. (Afiouni, 2007) Copywritern på Borgen menar att den tysta kunskapen som de anställda besitter skulle vara kunskap i form av rutiner, vilket innebär att de till exempel vet hur de ska gå tillväga när ett nytt projekt angrips. Då en ung, ny copywriter börjar skulle den kunna få berättat för sig hur saker görs, men samtidigt är det inte säkert att detta sätt skulle vara rätt för den personen, då sättet att arbeta på är individuellt. Ens egna idéer är troligen inte samma idéer som någon annans. De kan vara svåra att lämna över eftersom alla tänker olika och därför inte har någon direkt nytta av dem, säger hon. (Copywriter, Borgen) Enligt författarna är just detta lite av problematiken rörande tyst kunskap, att vetskapen och tron att den tysta kunskapen verkligen kan vara av nytta för andra inte finns eller är väldigt liten. Samtidigt som det är svårt att sätta fingret på vad tyst kunskap är. Det är svårt att se nyttan av att dela med sig av en kreativ idé som skapats för en specifik kund, då den inte kan användas för en annan kund vid ett senare tillfälle.

Samtliga respondenter pekar på svårigheten att förmedla tyst, och ibland som de känner det - onödigt kunskap - vidare till sina medarbetare. Speciellt VD:n på Pluto medger dock att denna tysta kunskap kan vara givande och kan fungera som inspirationskälla. De önskar att bli bättre på att delge denna kunskap. Han menar vidare att små tips och idéer kollegorna emellan kan vara till större hjälp än vad de tror, samt att det är svårt för de anställda att förstå nyttan av denna tysta kunskap, som kan vara otroligt givande och avgörande i vissa situationer. Detta är något som VD:n önskar ska förbättras framöver och hoppas på att byrån kommer att kunna

sprida den tysta kunskapen bättre via användandet av wikis. (VD, Pluto) Det måste alltså skapas en medvetenhet kring vikten av tyst kunskapsspridning innan det är möjligt att ta vara på den. På Pluto är de på väg, och hoppas kunna, ta tillvara på och sprida mer kunskap genom användandet av wikis. Detta sociala verktyg används för att öka interaktionen mellan tyst och öppen kunskap, medarbetarna emellan. Även Afiouni (2007) poängterar i sin teori att meningen med kunskapsskapande är interaktionen mellan tyst och öppen kunskap, samt att mer kunskap skapas ju större interaktionen är.

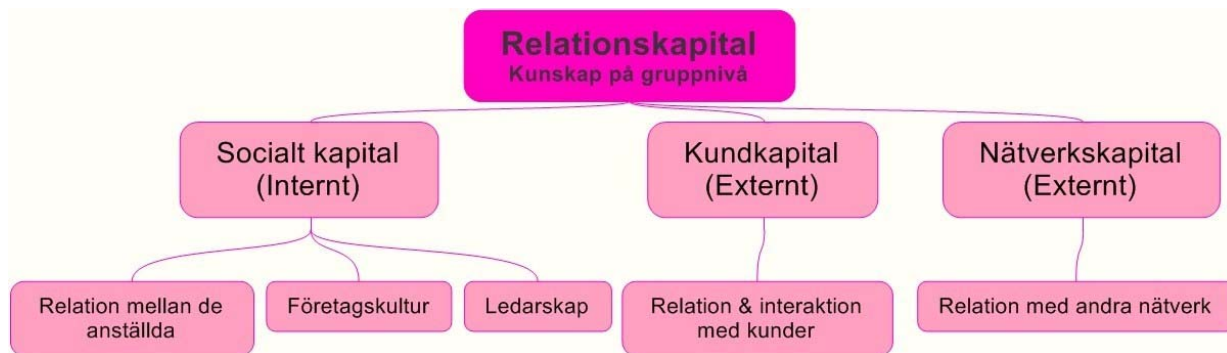
Copywritern på Borgen anser att medarbetarna besitter mycket kunskap som de inte tänker på eller reflekterar över, utan som tas för given. Anledningar till att denna kunskap inte tas mer tillvara på, tror copywritern, är på grund av att det är väldigt få som börjar på byrån, som inte tidigare har erfarenhet från branschen. Detta innebär att det finns en tro att inte behöva dela med sig av "självklar" kunskap som den nyanställde redan besitter. Det är även svårt att avgöra och veta vilken kunskap som andra kan ha nytta av. Tyst kunskap finns absolut på Borgen, men det som förs vidare blir individuellt (Copywriter, Borgen). Det är därför sällan som kunskapen förs vidare till organisatorisk nivå inom Borgen. Det verkar således finnas ett behov på Borgen av att göra kunskap allmän för alla på byrån, och skapa en kultur som är tydligt öppen för kunskapsspridning.

Precis som att fallföretagen anser det vara svårt att lyckas omvandla och sprida den tysta kunskapen, pekar Ordóñez de Pablos (2004) i sin teori på denna svårighet. Utmaningen ligger i att transformera kunskapen inom företaget mellan individnivå till gruppnivå för att till sist nå organisatorisk nivå (Ordóñez de Pablos 2004). Denna omvandling är den stora utmaningen för speciellt Borgen och Pluto, vars anställda är ense om att det är svårt att veta vilken kunskap som de andra medarbetarna kan ha nytta av. Kronan är fortfarande en liten byrå med relativt få anställda, vilket gör det lättare för dem att prata fritt och ha en nära kontakt med varandra när de undrar något (VD, Kronan). Hur överföringen sker från den tysta kunskapen till den öppna behandlas vidare i avsnittet under processen att transferera kunskap.

Tabell 6.1 Sammanställning av humankapital

Fråga:	Borgen	Pluto	Kronan	Summering
Viktigaste resurser?	Personal, speciellt med lång erfarenhet	Personal, speciellt med lång erfarenhet	Tiden, för att inte känna stress eller tidspress	Personalen sägs vara en av de viktigaste resurserna, men även tid är viktigt.
Nyckelpersoner?	Personal, med mycket kundkontakt	Personal, projektledare och strateger med erfarenhet	Personal, med mycket kundkontakt	Personer med kundkontakt är de viktigaste nyckelpersonerna.
Vilken erfarenhet är viktig?	Lång erfarenhet	Lång erfarenhet	All erfarenhet anses viktig	Lång erfarenhet värdesätts mest, men även olika erfarenheter.
Ser du dig som en viktig resurs?	Ja, men ej oersättlig	Ja, men ej oersättlig	Ja, och svår att ersätta	Att de på Kronan ser sig som svåra att ersätta kan bero på de anställdas långa samarbete, samt att de bara är fem anställda.
Omvandling av tyst kunskap?	Svårt att veta vilken typ andra har nytta av	Svårt att veta vilken typ andra har nytta av	En liten byrå, vilket gör det lättare för dem att prata fritt och ha nära kontakt med varandra.	Största svårigheten ligger i att veta vilken kunskap andra har nytta av, Kronan har lättare att dela med sig av kunskap informellt.

6.3 RELATIONSKAPITAL



6.3.1 Socialt kapital (Internt)

Relation mellan de anställda

På webbyrån Pluto skiftas teamen relativt ofta och de anställda jobbar med olika människor, beroende på vilka som är lediga för tillfället och vilken kund det gäller. Projektledarna har sina fasta kunder, men annars finns det inga fasta konstellationer. (Byråchef, Pluto) Även på Borgen säger projektledaren att teamen skiftas mycket och ofta integreras de också med varandra. Det råder en hjälpsam attityd mellan teamen och ett tecken på detta är att alla arbeten läggs upp på ett bord mitt i kontoret, så att andra team kan tycka till och komma med råd och tips om andras arbete. (Projektledare, Borgen) På detta vis fungerar det även på Pluto, att de som har tid tycker till om andras projekt (Byråchef, Pluto). Det är oftast tiden som är avgörande gällande hur mycket de kan tycka till om andra projekt, menar både projektledaren på Borgen och byråchefen på Pluto. Copywritern på Borgen tillägger att de ibland jobbar i olika grupper beroende på gruppdynamiken, hur de andra personerna i gruppen fungerar och vilka roller de olika personerna tar. Det kan skilja på sättet som de olika projektledarna jobbar på, en del är involverade hela vägen, medan andra deltar mindre i processen. (Copywriter, Borgen)

Att ha förtroende för varandra och att det råder en bra stämning bland de anställda och inom arbetsgrupperna, beskriver Swart och Kinnie (2007) som ytterst viktig för arbetet och projektens resultat. På Kronan jobbar VD:n efter just filosofin ”alla för en och en för alla”, där hon anser att alla är lika mycket värda och att de hjälps åt för att undvika snedbelastning för någon eller alltför hård tidspress. Att de har roterande team, och att de anställda får jobba med många olika inom företaget anses också bidra till en bättre relation, eftersom de lär känna fler då de arbetar integrerat.

Företagskultur

Swart och Kinnie (2007) betonar vikten av att medarbetarna har förtroende för varandra på företaget och att relationen mellan de anställda är bra. Samtliga intervjuade på alla byråerna anser att kulturen på deras byrå är öppen och avslappnad, och att det finns utrymme att dela med sig av sina egna idéer och tankar. På Borgen har kulturen utvecklats från att vara en fyrkantig kultur till att bli mer öppen, anser copywritern. Ett tecken på detta är just viljan och benägenheten att mer visa andra vad du gjort och att alla har blivit bättre på att ge och ta kritik.

Kulturen är under ständig förändring och en ambition på byrån är just att öka kreativiteten, och då anses det vara viktigt att diskutera och dela med sig till varandra. (Copywriter, Borgen)

Den höga arbetsbelastningen präglar kulturen på alla tre byråerna på så vis att det är stort fokus på att göra saker och verkligen prestera. Pressen är dock aningen mindre på byrån Kronan än på de övriga två, utefter vad VD:n berättat. På Kronan är nämligen tidspresen och trycket att prestera på kort tid något lägre än på de övriga två byråerna. (VD, Kronan) AD:n på Kronan beskriver kulturen som kreativ men ändå strategisk då de tänker metodiskt och hela tiden försöker ha ett marknadstänk. En punkt som poängteras är att kulturen ses som prestigelös på Kronan och att alla är lika mycket värda, oberoende av arbetslivserfarenhet. Det finns alltså ingen hierarki på byrån och de tar vara på och värderar allas olika kunskap. (AD, Kronan)

På Pluto är rollfördelningen tydlig men kulturen präglas ändå mycket av teamwork. Alla kommer till tals och VD:n poängterar att de entusiasmerar varandra och hur viktigt detta är. Samtidigt som byråchefen anser att kulturen är öppen, menar han att den kunde ha varit och hade behövt vara ännu mer öppen. Anledningen till detta är att genusfördelningen inte är jämn, då de anställda är övervägande män. ”Grabbigheten”, anser han, skiner igenom på kommunikationen, då de kommunicerar på ett annat sätt än om fördelningen varit bättre. Det blir mindre prat och saker utförs hellre och ofta lite för snabbt, vilket ibland leder till fel. Detta hade kunnat undvikas om de kommunicerat bättre och mer. (VD, Pluto) Ibland önskas även lite mer struktur och tydligare mål, av byråchefen, som också poängterar friheten i arbetet.

Borgen anses vara en informell arbetsplats med högt i tak. Reklambyrån uppfattas ha en platt organisation och vara en affärsnärlig byrå med lite mer struktur än andra byråer. Något som uppfattas som positivt av copywritern, då hon tror att det är anledningen till deras så pass långa kundrelationer och att de kan jobba på den nivå de gör. Copywritern menar vidare att de har roligt på arbetsplatsen, att gemenskapen är bra och att det handlar mycket om att ge och ta. (Copywriter, Borgen) De många äldre resurserna på Borgen och de kompetenta kollegorna bidrar till en stimulerande miljö på Borgen, anser koordinatören. Lyhördheten inom byrån ökar också motivationen och stimulansen. (Koordinator, Borgen)

Det finns många likheter i byråernas kulturer, så som ansvar under frihet, platt organisation och att det råder en öppenhet. Detta anser författarna beror på branschen de verkar i, då dessa attribut verkar vara gemensamt för byråerna och ett måste för att skapa kreativitet. För att sprida kreativitet och skapa nya idéer krävs en öppen kommunikation och att de anställda får frihet att lösa uppgifter på sina egna sätt. För att inte stoppa upp och hämma det kreativa arbetet bör byråkrati och en stark hierarki hållas undan. De roterande teamen är också återkommande på alla byråerna och är en stor del av det dagliga arbetet, vilket innebär att en god stämning och relation mellan de anställda är av stor vikt för att de ska göra ett bra jobb.

Ledarskap

På Borgen är VD:n den formella chefen, som är väldigt duktig och som de anställda har stor respekt för. (Copywriter, Borgen) De intervjuade har lite olika uppfattning om hur ledarskapet

på företaget ser ut. Projektledaren anser att VD:n har många medarbetare under sig och att det är lite för många att vara chef över, och svårt att ha en nära relation till. De olika delägarna utövar också en form av ledarskap, vilket gör att de anställda kan välja att prata med den de känner att de kommer bäst överens med. (Projektledaren, Borgen) Copywritern menar att VD:n skiftar mellan formell och informell stil vid behov. Vidare anser copywritern, att VD:n är en bra ledare för att han lyssnar, vill väl och informerar mycket. (Copywritern, Borgen) Projektledaren säger att ledarstilen på kontoret är väldigt inbjudande men att de anställda ges ett väldigt stort ansvar och därmed också har stora skyldigheter, de får ta ansvar för sin egen arbetssituation, menar hon. Ledarskapet är väldigt fritt trots att det även är drivet av nyckeltal, affärsmässighet, tydliga uppföljningar och mycket ekonomiska mål. (Projektledare, Borgen)

På Pluto uppfattas ledarskapet av VD:n själv som att byrån ibland behöver styras upp och att det är lite för lite ledning, men att de ändå har två tydliga ledare, i form av han själv och byråchefen. Byråchefen anser att ledarskapet är upptaget, då de har mycket på sina poster och att mycket kundkontakt ligger på deras bord, vilket tar tid. Han önskar att mer tid fanns till att se till att allt flyter på internt och att jobba med humankapitalet. (Byråchefen, Pluto)

VD:n på Kronan har svårt att själv uttala sig om hur hennes ledarskap uppfattas, men anser att delaktighet är mycket viktigt samtidigt som hon poängterar, att hon försöker lära från erfarenheter av egna tidigare chefers misstag. Hon vill att de anställda ska känna att hon också är en anställd. (VD, Kronan) Med detta verkar VD:n ha lyckats, då AD:n beskriver ledarskapet som platt och att hon ser sin chef som en AD, och inte som en VD. Det egna arbetet är fritt och behöver någon hjälp, frågar de alltid. Hon anser det mycket viktigt att speciellt nyanställda inte känner sig dumma, utan vågar fråga om hjälp när det behövs. På byrån har de även utvecklingssamtal, där mål sätts upp för vad varje anställd och vad byrån som helhet ska uppnå. (AD, Kronan)

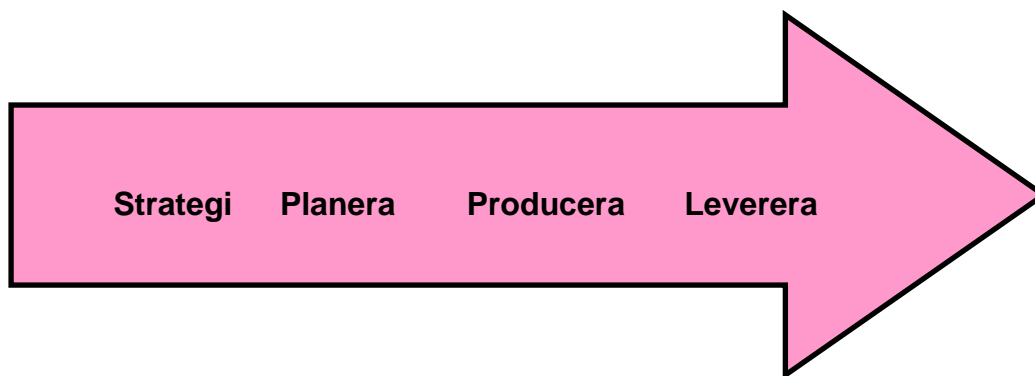
Stewart (1997) anser i sin teori att hur väl någon lyckas förvalta intellektuellt strukturkapital främst beror på ledarskapet. Utifrån de intervjuades svar kan det utläsas att de alla är överens om att ledarskapet har betydelse för hur väl arbetet sköts, samt att stimulansen och motivationen påverkas av ledarskapet. Att dela med sig av kunskap är en viktig stomme i alla fallföretag och värderas av de anställda. Detta poängterar också Stewart (1997) i sin teori, och även hur det kan fungera som ett incitament att anställda som delar med sig av och sprider kunskap, skall befordras eller premieras.

6.3.2 Kundkapital (Externt)

En god relation med kunden är mycket viktigt för byråerna och likaså att behålla kunderna och skapa långsiktiga relationer med dem. På Borgen är kunderna bundna till en hel arbetsgrupp, men det är främst projektledaren som har den primära kontakten med kunden och är kundansvarig. Det är också störst risk att förlora en kund om projektledaren slutar. För att minska denna risk, har byrån börjat jobba mer med att försöka involvera hela team i kundrelationer och skapa en bra dialog med kunden. Detta ger även en stabilitet i relationen och

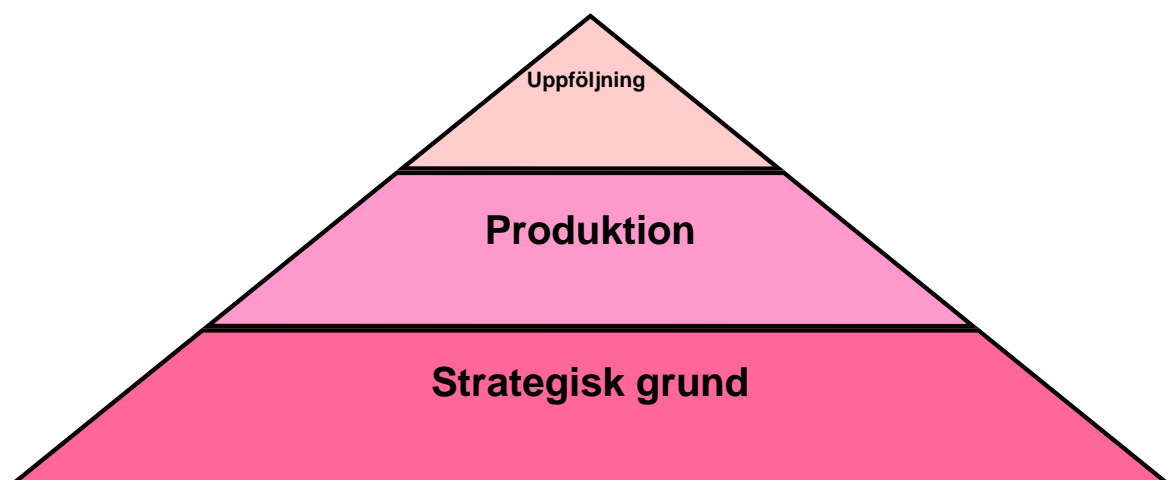
kunden knyts starkare till byrån. (Projektledare, Borgen) På de båda andra byråerna, Kronan och Pluto, är kunderna kopplade till flera personer. På Kronan har alla anställda ungefär lika mycket kundkontakt. I vissa projekt kan alla vara involverade, beroende på hur mycket jobb kunden innefattar. I andra fall börjar någon jobba med kunden och en annan tar vid senare i processen. (VD, Kronan) Utifrån intervjuerna går det att utläsa att relationen med kund är mycket viktig och att byråerna har förstått vikten av att knyta an kunden till byrån och inte enbart till en anställd.

VD:n på Pluto berättar att de har börjat med en ny modell som rör processen och kontakten med kund. Den gamla modellen ser VD:n som en produktionsprocess (se figur 6.2), där de gjorde en strategi för varje projekt, och på så vis började om från början varje gång. (VD, Pluto)



Figur 6.2 Gammal arbetsmodell (Källa: VD, Pluto)

Den nya modellen innebär istället att alla steg är separerade från varandra och projekten ses som en samarbetsprocess (se figur 6.3), som är fortgående och som knyter an kunden till deras byrå kontinuerligt i processen. Denna nya modell kan ses som en pyramid med den strategiska grunden i botten. Byrån har i denna modell bättre koll på kunden genom hela processen och kan tidigt upptäcka om en kund, exempelvis är på väg att lämna dem. (VD, Pluto)



Figur 6.3 Ny arbetsmodell (Källa: VD, Pluto)

Målet är att jobba proaktivt för att hjälpa kunden på olika nivåer, både strategiskt och produktionsmässigt. De involverar även flera anställda i sina kundrelationer, för att minska risken att förlora kunden om någon anställd slutar på byrån. (VD, Pluto)

Hur relationerna till kunder ser ut, längd och vilken form av interaktion som finns mellan företag och kund, är enligt Swart och Kinnie (2007) det så kallade externa kundkapitalet. De menar vidare att kunskap om kundens behov och förmågan att kunna utmana kunden är av betydelse för kundkapitalet, vilket Pluto genom den nya arbetsmodellen, försöker ta fasta på. Detta bekräftas av VD:n på Pluto som tycker att det alltid gäller att vara proaktiv och även ge kunden tips utöver själva projektet, för att ge dem mervärde och förbättra samarbetet. Han avslutar med att relationer är A och O när det handlar om tjänster, men poängterar att även smidighet är viktigt för att inte i onödan göra en kund irriterad och förlora denne. (VD, Pluto) Projektledaren på Borgen anser också att bra service är kärnan i en god relation till en kund. Kreativitet är subjektivt och det är svårt att avgöra om något är rätt eller fel. Service däremot är inte subjektivt, säger hon. Om en tidsplan förskjuts, en faktura blir fel eller om det slarvas skapas stor irritation och det blir merarbete för kunden, vilket kan vara anledningen till att kunden förloras. (Projektledare, Borgen)

Att skapa kreativa idéer och ge kunden en kvalitativ slutprodukt strävar alla byråerna efter och är inget nytt inom branschen. Däremot har tänkesättet kring service och kringtjänster ökat, då de förstår vikten av att bevara sina kundrelationer. Att skapa mervärde för kunden och ge god service är objektivt medan en kreativ idé är subjektiv. I framtiden kommer det kanske inom denna bransch, för att kunna behålla sina kunder ligga ett större fokus just på kringtjänster, service och mervärde åt kunden.

6.3.3 Nätverkskapital (Externt)

Förmågan att ha ett bra samarbete med samarbetspartners och andra kontakter såsom med leverantörer i nätverket, är lika viktigt som kontakten med kunderna (Swart & Kinnie, 2007). Borgen har många olika samarbetspartners och dessa varierar beroende på vilken kund de jobbar med. I vissa fall väljer kunderna själva att sköta länken till exempelvis PR-byrån, och i andra fall bjuds Borgen in. Ingen samarbetspartner är särskilt betydelsefull, menar projektledaren på Borgen. De är inte heller speciellt beroende av någon samarbetspartner. Det väsentliga i kontakten med samarbetspartners är att bygga goda relationer, eftersom de ofta blir rekommenderade vidare till andra kunder och att det skapar ett gott varumärke för reklambyrån. (Projektledare, Borgen) Även koordinatören på Borgen säger att han har mycket kontakt med leverantörer, och att dessa kontakter ofta bygger på tidigare samarbeten. På Borgen är det således många som har kontakt utåt med olika samarbetspartners.

Detta är dock inte fallet på Kronan, där det mest är VD:n som sköter kontakten med de övriga i nätverket (VD, Kronan). Kan storleken på byråerna här kanske vara avgörande när det gäller kontakten med nätverket eller jobbar de enbart med detta på olika vis? Kronan har dock en annan form av nätverk med samarbetspartners än de övriga fallföretagen. Detta genom att deras nätverk främst består av frilansande kreatörer, som de vid varje projekt anlitar. Nätverket är

också framför allt uppbyggt genom VD:ns personliga kontakter. Det blir då naturligt att hon sköter kontakten med samarbetspartnerna.

Tabell 6.2 Sammanställning av relationskapital

Fråga:	Borgen	Pluto	Kronan	Summering
Relation mellan de anställda?	Hjälpsam attityd mellan team, de tycker till och kommer med råd och tips om andras arbete i mån av tid.	De som har tid tycker till om andras projekt.	Filosofi ”alla för en och en för alla”, anser att alla är lika värda och de hjälps åt.	Bra, men på Borgen och Pluto finns det mindre tid att hjälpa andra.
Företagskultur?	Öppen kultur. De har blivit bättre på att ge och ta kritik. Vill bädda mer för det kreativa. Informell, platt organisation.	Tydlig rollfördelning med teamwork, öppen och ”grabbig” kultur, de entusiasmerar varandra.	Ses som prestigelös utan hierarki, och kreativ men ändå strategisk med ett metodiskt marknadstänk.	Öppen kultur genomsyrar byråerna, vilket verkar krävas i en kreativ bransch.
Ledarskap?	Stor respekt för VD:n som är informativ. Anställda ges stort ansvar och därmed också stora skyldigheter.	Lite för lite ledning; ledarskapet är upptaget och de önskar att mer tid fanns.	Platt ledarskap präglad av delaktighet, där det egna arbetet är fritt men behöver någon hjälp, frågar de alltid.	Frihet under ansvar råder, vilket främjar kreativitet.
Kontakt med kund?	Kunderna är bundna till en hel arbetsgrupp, men projektledaren har den primära kontakten.	Kunderna är kopplade till flera personer, för att minska risken att förlora kunden om någon anställd slutar.	Alla anställda har ungefär lika mycket kundkontakt.	Kunden är bunden till flera personer, vilket gör att kunden knyts till företaget och inte individen.
Nätverkande?	Många olika samarbetspartners, ingen är särskilt betydelsefull, de är inte heller beroende av någon.	Har 20 samarbetspartners.	Har en annan form av nätverk av frilansande kreatörer, som de vid varje projekt anlitar. Uppbyggt av VD:ns personliga kontakter.	Nätverk är en viktig del inom branschen.

6.4 STRUKTURKAPITAL



Strukturkapitalet är den del av intellektuellt kapital som är minst efterforskad, enligt Ordóñez de Pablos (2004). Detta har uppmärksammats av författarna under genomförandet av denna undersökning, då det har uppfattats att samtliga fallföretag ställt sig något frågande till ämnet.

6.4.1 Fördelar och nackdelar med strukturkapital

Ett exempel på vad strukturkapital kan innebära i reklambranschen enligt Swart & Kinnie (2007) är skapandet av kreativa informationsprocesser för att hantera olika kampanjer och tidigare lösningar som gjorts åt kunder. Samtliga respondenter anser att det finns mer eller mindre fördelar med strukturkapital i företagen, och de menar vidare att det finns utrymme för en ökning av det. Projektledaren på reklambyrån Borgen tror att strukturkapital till viss del kan gynna företaget, men att det även finns material som hon aldrig går tillbaka till. Även koordinatör på Borgen menar att det oftast inte går att återanvända en gammal lösning. Hon menar vidare att det är lättare att ha mallar för en strategi och att rubriker kan användas när de jobbar med nästa strategi. Det kanske inte är så mycket som är gemensamt men det ger en ledstång att hålla i. Hon säger också att det alltid används gammal kunskap vid en djupare strateginivå. I en del uppdrag är dock strategin fastlagd, och de får då ärva strategin och omvandla den till deras struktur. (Projektledare, Borgen) Copywritern på samma företag tror absolut att allting alltid kan bli bättre och om ett bättre strukturkapital skulle kunna göra att de jobbade bättre internt, skulle detta givetvis leda till att de även kunde jobba bättre ut mot kund.

Koordinatorn på Borgen säger att viss struktur skulle kunna bli tydligare på byrån. Kommunikationen mellan olika projekt är ibland svag. Idag finns det ingen riktigt tydlig övergripande bild eller överskådlig tidsplan av alla resursers beläggning i det totala projektutbudet, menar han. De har koll på sina egna projekt, men sämre koll på andras. Det skulle vara bra med större överblick och att veta mer om andra projekts planering, för att kunna planera bättre själv. Därigenom skulle perioder med för hög arbetsbelastning respektive perioder med mindre arbetsbelastning kunna undvikas. Det hade varit bra att känna till saker tidigare för att kunna planera bättre och underlätta arbetet. Projektplaneringsverktyg som skulle vara användbart för alla, skulle vara bra, menar han. Miljön är väldigt dynamisk med ständiga förändringar, vilket innebär att planeringen inte alltid stämmer utan ändras och att det inte alltid blir som tänkt. Därför kan inte ett planeringsverktyg vara för statiskt. (Koordinator, Borgen)

För att få bukt med denna problematik rörande projektens överskådlighet, ser författarna en lösning i Mindroutes system Incentive. Hansson på Mindroute säger att widgets är en del av deras system Incentive och dessa kan ge företag insikt i säljsystemet och produktionsstatus. Dessa läggs upp på datorns skrivbord. Widgets skulle kunna bidra till att skapa insikt i var de anställda befinner sig i projekten, vilket koordinatören på Borgen önskar.

Det råder alltså delade meningar om varför strukturkapital skulle vara bra, men det framgår att anställda till viss del tycker att strukturkapital är bra. Det kan också tydas att ett behov av att skapa ett bättre strukturkapital finns hos byråerna, samtidigt som det finns viss kunskap och information som aldrig återanvänds. Här finns ett tydligt behov av att bevara kunskapen bättre och göra den allmän för alla. Då de anställda har tanken att ett bättre strukturkapital internt skulle leda till ett bättre arbete utåt mot kund, borde detta vara av största vikt att förbättra. Svårigheten ligger då troligen i att avgöra vad som är vettigt att bevara och inte bevara för senare bruk. Att mer ska bevaras som strukturkapital, står dock klart. Att tydligare åskådliggöra för samtliga anställda på byråerna hur alla projekt ligger till i planeringen är ytterligare en anledning till varför de bör strukturera och sprida kunskapen om projekten mer.

En viktig aspekt är således vilket strukturkapital som skulle generera värde för företaget. Enligt Johnsson (2002) är det viktigt att företag tänker på vad de kan tjäna på kunskapsbeståndet. Om strukturkapitalet kan användas internt för att lära upp andra inom organisationen, kan organisationen dra nytta av det. Det som copywritern på Borgen har nytta av vad gäller gammal kunskap är att se vad som gjorts förut. Detta kan vara gamla tankesätt, upplägg eller presentationer. Dessa presentationer ligger inte ute på servern utan de får kontakta de personer som sitter inne på informationen. Hon tycker att sättet de arbetar på idag fungerar bra både internt och utåt mot kund. Självt för hon anteckningar i anteckningsblock eller på datorn. (Copywriter, Borgen) I detta fall kunde informationen ha antecknats direkt i en wiki, såsom Mindroutes VD föreslår, vilket innebär att det bara handlar om att flytta tiden.

VD:n på Kronan menar att det hade varit svårt och jobbigt och att hon inte hade haft tid till att jobba mycket med att bevara strukturkapital, men det hon i så fall kan tänka sig är att skriva mer om de jobb de har haft och arkivera mer. Detta menar hon dock är tidskrävande speciellt då de är en liten firma, och att hennes övriga uppgifter som VD också tar tid och i dagsläget redan kommer lite vid sidan av. Hon menar att det skulle vara svårt att bestämma vem som skulle ta ansvar för det, och att det i så fall skulle vara en projektledares uppgift, som de nu inte har. (VD, Kronan)

AD:n på Kronan tror att det är viktigt att dela med sig av sin kunskap eftersom olika personer besitter olika typer av kunskap. På Kronan är de till exempel experter inom fyra olika områden och därför borde de bli bättre på att ta tillvara på varandras kunskap. Detta sker genom att de jobbar i olika grupper och då sker kunskapsöverföringen i det praktiska arbetet. Att sätta sig ner för att ta vara på varandras kunskap har hon aldrig upplevt på någon byrå att det har funnits tid till, förutom de första månaderna när någon kommer som ny. Därför tror hon att kunskapsöverföringen måste fångas i en arbetssituation. (AD, Kronan)

Sammanfattningsvis kan tolkas att tiden är en mycket knapp resurs och att ingen byrå inom denna bransch har tillräckligt med tid för att bevara kunskap som de egentligen känner att de har nytta av att bevara. En klar nackdel med att skapa ett strukturkapital är att det är tidskrävande och kräver engagemang. Det strukturkapital de tror skulle främja byrån berör mest planeringsaspekter så att projekten flyter på mer friktionsfritt samt gamla presentationer och upplägg.

6.4.2 Säkrande av humankapital & användandet av strukturkapital

Företag bör enligt Ordóñez de Pablos (2004) omvandla medarbetarnas kärnkunskap och betydelsen av deras relationer till andra agenter, såsom relationer till leverantörer och kunder, till företagets egen kunskap för att nå en konkurrensposition. Företag borde därmed omvandla humankapital och relationskapital till kunskap i form av strukturer och processer. Genom detta kan företaget använda sig av kunskapen inom olika delar av organisationen men även behålla kunskapen när vissa nyckelpersoner lämnar företaget eller när relationer mot tredje part upphör. De som anses vara nyckelpersoner på Borgen blev erbjudna att bli delägare för ett år sedan, för att säkra att de stannar kvar på byrån. (Projektledare, Borgen) Genom att göra på det viset skapar reklambyrån ett sorts strukturkapital i form av att behålla relationskapital och humankapital inom byrån.

Kunskap hanteras enligt Stewart (1997) ofta på ett dåligt och ostrukturerat vis, där ingen i organisationen riktigt vet var informationen finns och där mycket tid går åt till att leta efter den. Angående hanteringen och användandet av strukturkapital på Borgen berättar projektledaren att de ofta har grafiska riktlinjer och varumärkesmanualer att förhålla sig till och därför tittar de inte så mycket på gammalt material. Copywritern på samma byrå säger att hon framförallt söker upp gammalt material vid återkommande kampanjer och tidigare material presenteras för kunden. Det blir naturligt att titta på gammalt material för att se hur det nya ska bli och på så vis fungerar det som en sorts språngbräda. Ibland kan gamla jobb tas fram i syfte att få rätt på fakta och hitta inspiration. Det är även av nytta att titta på gamla formuleringar och språkbruk för att kommunicera på ett konsekvent sätt. (Copywriter, Borgen) Koordinatören säger att han ofta går till dem som jobbat med det som han behöver kunskap om, eftersom informationen ofta bara finns på deras datorer. Han får då specifik information direkt från dem som han inte hade fått om han själv letat upp mappen på datorn. Detta är en fördel, anser han, då materialet läses och förståelsen kan bli bättre med hjälp av den personliga information som fås. (Koordinatören, Borgen)

VD:n på Pluto berättar att mycket kunskap är individberoende, men de försöker se till att det blir generella tips till alla. Han säger även att det kan vara svårt att ta till sig av andras misstag, men att det ändå är viktigt att dela med sig. De jobbar med att få ut tankesättet att använda Incentive bland de anställda, vilket är på framfart, men som idag inte används fullt ut. Det är viktigt att folk både skriver och läser i wikin, eftersom värde först skapas när folk kommunicerar med varandra via wikin. (VD, Pluto) Projekten är olika varandra och varje kund är unik, därför är det svårt att använda gammal kunskap. Den ekonomiska biten och

tidsuppskattning gällande hur lång tid olika saker tar att göra, är bra att titta på i gamla projekt, säger han. (Byråchef, Pluto)

VD:n på Kronan säger att hon har minst ett referensexemplar av varje jobb hon gjort som hon kan gå tillbaka och titta på, men att hon sällan gör det. Hon menar att det är erfarenheten som tas med till nästkommande projekt, till exempel hur problemet löstes. AD:n på samma byrå använder sig ofta av tidigare bevarad kunskap framförallt när det handlar om tekniska saker. Detta kan till exempel vara tips inom bildredigeringsprogrammet Photoshop som hon har fått. Hon berättar att hon har en pärm med tidningsurklipp och användbar information hon hört. Hon tittar även mycket i illustrationsböcker, layoutböcker eller på vad andra byråer gör, detta för att få inspiration. Reklam är något du ser hela tiden, både sådant som är bra och dåligt, säger hon. (AD, Kronan)

Byråerna använder gammal kunskap, strukturkapital främst i syfte att få inspiration och ta ett avstamp när ett nytt projekt börjar. Problemet att använda sig av gammal kunskap belyses även, anledningen till att det är problematiskt beror på unikheten i varje projekt. Det finns ett mönster att specifik information om tips och kom ihåg som lärts under ett projekt, snarare skrivs ner i den personliga datorn eller i den egna pärmen. Där är den bara tillgänglig för den människan ifråga. Endast Pluto försöker genom wikin skapa ett forum där alla kan ta del av generella tips.

6.4.3 Vad finns kvar i företaget när de anställda går hem?

Företagen bör förvalta enskilda medarbetares ackumulerade kunskap på ett bättre sätt och omvandla den till en resurs för företaget. En systematisk förvaltning av intellektuellt kapital höjer verksamhetens värde. Denna förvaltning innebär vilja att återvinna och dra fördel av kunskaper och erfarenheter som finns i organisationen. Detta kräver att kompetensen struktureras och förpackas med hjälp av teknologi, metodbeskrivningar, manualer och nätverk. På så vis stannar kompetensen kvar i företaget när de anställda gått hem och den blir en tillgång för hela organisationen. (Stewart, 1997) Projektledaren på reklambyrån Borgen berättar att det som finns kvar när de anställda går hem till exempel är skisser på datorerna och utrivna bilder på kontoret. Hon berättar att de enligt avtal med sina kunder har skyldighet att spara allt kampanjmaterial länge, vilket kan innebära till kundrelationen upphör. I processen ligger ofta mycket material på den privata datorn. Relativt mycket dokumenteras under projektets gång, men detta sker i en ostrukturerad form. Från den ena dagen till den andra kan information ibland bara finnas i de anställdas huvuden, anser hon. Det har inträffat att folk har rest bort utan att lägga upp sin information mot servern, vilket har orsakat en del problem, då det egentligen ska jobbas mot servern. (Projektledare, Borgen) Reklambyrån Kronan har en dator som enbart används för lagring av all information om pågående projekt som är synlig för alla (VD, Kronan). Detta fungerar eftersom de är betydligt mindre än de övriga två fallföretagen. Att ha allt samlat på det viset underlättar om någon är frånvarande vid något tillfälle, och vem som helst kan hoppa in i ett annat projekt och direkt få god insyn i detta. (VD, Kronan)

Copywritern på Borgen anser att mycket av deras kunskap finns kvar på företaget när de går hem genom att det som produceras finns kvar i dokument. Den kunskapen som finns kvar i företaget är kundkontakter, offerter, tidsplaner och jobben som gjorts. Det beror dock på vilken kunskap som menas påpekar hon. Det hon kan dokumentera hon i företagspresentationer, i annonser och på hemsidor. Kunskap är, enligt copywritern, även en förbrukningsvara. Man måste alltid uppdatera sig, och av den anledningen går det att lämna över projekt när någon slutar och en ny kommer. En ny kampanj har alltid nya aspekter med sig. "Drömläget" skulle vara om det kunde göras ett slutdokument med information som alla skulle kunna ha nytta av men det tar tid att sätta sig in i, menar hon. Realistiskt sett får det ske mer informellt. (Copywriter, Borgen)

VD:n på webbyrån Pluto säger att det som finns kvar när de anställda går hem är erfarenheter från projekt vilka finns kvar på wikin eller i form av fallstudier. Byråchefen på samma företag menar att allt finns kvar utom personliga relationer med kunder eller samarbetspartners. Erfarenheten i relationen med en kund försvinner lite när någon slutar. I efterhand kan lite information spåras i ett gammalt projekt, men viktig information försvinner också. (Byråchef, Pluto)

VD:n på företaget Kronan menar att det är en jättestor bit som försvinner, då de anställda går hem, varje person är jätteviktig och oersättlig. Samtidigt menar hon att de är i symbios med varandra och lär sig väldigt mycket av varandra hela tiden. Denna inspiration försvinner inte med personen, erfarenheterna finns kvar, men det blir ett stort hål. (VD, Kronan)

Det som finns kvar i viss dokumentation är framförallt mycket praktiska saker, säger AD:n på Kronan. Ibland är de dåliga på att spara offerter vilket hon kan sakna, då viss information fattas. Där står bland annat alla tekniska specifikationer. När de gör stora projekt som till exempel namnanalyser, gör de ett kompendium med strategier till kunden vilka sparas. Även när de har brainstorming sparas det materialet. (AD, Kronan) Ett behov av att lite mer information och kunskap sparas verkar det finnas på byrån Kronan.

Samtliga intervjuobjekt är överens om att en stor del försvinner då de anställda går hem, och att det framförallt är personliga relationer och erfarenheter som försvinner med en person. Det som då finns kvar är dokument i olika form och utsträckning. Vissa anser att tillräckligt mycket sparas, medan andra anser att det vore optimalt att spara mer. Dock har det genom intervjuerna kommit fram att det ofta på grund av tidsbrist inte sparas mer. Stewart (1997) menar att humankapitalet kan bli mer produktivt då det stöds av strukturerade och intelligenta arbetsmetoder. Detta har till viss del även framkommit ur intervjuer i denna studie, då bland annat en copywriter på reklambyrån Borgen menade, att om ett bättre strukturkapital skulle göra att de jobbade bättre internt, skulle det också leda till att de jobbade bättre ut mot kunder.

På Borgen är strukturkapitalet mest utbrett och strukturerat. De är den byrå av de tre fallföretagen som omvandlar och bevarar mest kunskap inom organisationen. Detta borde kanske göra dem mindre sårbara om någon anställd slutar. På den minsta byrån, Kronan, av de

undersökta fallföretagen, har de minst strukturkapital. Det kan tyckas att de därför skulle förlora mycket kunskap om någon anställd slutade, men de är å andra sidan bra på att dela med sig av sin kunskap och erfarenheter muntligen dagligen. De är väl insatta i varandras projekt och delar öppet med sig av sin kunskap i det dagliga arbetet. På Pluto har arbetet med att strukturera kunskap, skapa processer för att bevara och ta till vara på kunskap, påbörjats. De känner genom sin expansion att de är beroende av en tydlig struktur, för att bevara och sprida kunskap bättre inom byrån.

Det tycks finnas en del information kvar på byråerna när de anställda går hem men kanske inte information och kunskap som medvetet sparas för att andra ska kunna ta del utav det, utan snarare för att projektet ska kunna fortlöpa. Ibland finns viss information enbart i de anställdas huvuden och skulle denna person utebli dagen därpå av någon anledning blir det problem för de övriga som fattas information. Informationsbevarandet är inget speciellt strukturerat eller medvetet arbete på Kronan eller Pluto i jämförelse med Borgen där det sker mer strukturerat.

6.4.4 Kunskapsbaser

Många företag har satsat miljoner kronor på att samla ihop, kartlägga och strukturera företags intellektuella kapital. Exempelvis genom programvaror som underlättar för företag att samla sitt strukturkapital och ackumulera kollegornas know-how, erfarenheter och visdom öppet för organisationen. Det var stora konsultföretag som var först med att bygga upp kunskapsbaser för egen räkning. De olika kunskapsbaserna fungerar ungefär likadant, men med olika tonvikt beroende på teknologi och företagets inriktningar. (Stewart, 1997) Företaget Mindroute har utvecklat mjukvaran Incentive som innehåller bloggar och wikis, vilken kan ses som en sorts kunskapsdatabas. Incentive är tänkt att användas inom företagen som ett socialt verktyg för att kunna spara kunskap från de anställda till företaget, med andra ord att försöka skapa strukturkapital. Även bloggar menar de kan användas i samma syfte internt på företag. (VD, Mindroute) Genom de mer informella bloggarna kan det komma fram kunskap som kan anses vara lite av företagets tysta kunskap, den som annars är mycket svår att förmedla till andra. Den primära skillnaden mellan blogg och wiki är att en blogg är en person, en dagbok, där det ofta är åsikter som framförs och det är avsändaren som står ansvarig för åsikten eller idén. En wiki är istället ett kollaborativt verktyg. (VD, Mindroute)

En wiki kan ses som ett anteckningsblock och kan få en väldig massa inriktningar. Som alternativ till att tre personer skriver i tre anteckningsblock, kan de istället samtidigt skriva i en gemensam wiki. Styrkan med wikis är att det är lätt att redigera och att det går fort. VD:n på Mindroute menar att det blir som en gemensam arbetsyta. Fördelen är att det blir ett gemensamt kollaborativt verktyg, framförallt om folk sitter på geografiskt olika ställen. Fördelen är att kunskap blir lagrad och kategoriserad. Om papper istället används kan dessa lätt försvinna om inte någon skriver in det digitalt. (VD, Mindroute) En annan styrka med wikis är att det innehåll som skapas är unikt, värdefullt och anpassat efter företagets behov, vilket enligt Ordóñez de Pablos (2004) är essentiellt för att strukturkapital ska kunna fungera som en konkurrensfördel.

Mer om vad fallföretagen i denna studie anser om en sådan här typ av kunskapsdatabas, behandlas under det sista avsnittet i detta kapitel, nämligen ”Processen att transferera kunskap”.

Det finns många fördelar med kunskapsdatabaser vilket bland annat visades i en undersökning 1994 (Stewart, 1997) där avkastningen av investeringen i kunskapsdatabaser blev 179 procent. (Stewart, 1997) Till större del berodde detta på minskade kostnader och minskad tid för intern kommunikation samt effektivare uppföljning och administration av projekt. Kunskapsbaser har också visat sig underlätta åtkomsten av kollegors kunskap och möjligheten för företag att arbeta globalt. (Stewart, 1997) Detta visar följaktligen upp mycket positiva resultat. Sandersson (2001) menar att företaget bör utvärdera huruvida de nya teknologierna hjälper bevarandet och återanvändandet av tyst kunskap. Dock har inte någon utvärdering, avseende avkastning av systemet Incentive skett, då det är ett så pass nytt system, säger VD:n på Mindroute. Dock är tanken med programmet att det ska ge liknande vinster som undersökningen år 1994 visade, nämligen lägre kostnader och att minskad tid läggs på intern kommunikation, så som e-mail. Vissa av fallföretagen i denna studie har ett uttalat missnöje mot att det e-mailas för mycket inom företagen, och att det skulle vara en önskvärd effekt om detta minskade.

Ytterligare skäl till att strukturera de anställdas kunskap i företag är för att hantera tillväxt och personalomsättning bättre och effektivare. Detta på grund av att ju snabbare nyanställda kan ta del av företagets samlade kunskap, desto snabbare kan de börja bidra till verksamheten. (Stewart, 1997) I denna studie har det således undersökts om och hur mycket kunskap som fanns tillgänglig vid en nyanställning hos fallföretagen. Bland annat berättar byråchefen på webbyrån Pluto att det inte fanns mycket kunskap att ta del av gällande hans tjänst eller arbete när han började på byrån. Det mesta fanns i huvudet på de anställda då de enbart var fem stycken och det inte fanns tid att skriva upp allt då, säger han. Han tillägger att kunskapsbevarandet har förbättrats och detta mycket eftersom personalstyrkan har fördubblats och att det då uppstår ett behov av att bevara mer kunskap. AD:n på reklambyrån Kronan berättar att det fanns kunskap att tillgå när hon kom som ny, men inte dokumenterat. Hon hade redan tidigare jobbat i cirka fem år med de två som fanns på byrån när hon började. De kände sålunda varandra och då blir det annorlunda än om någon skulle komma som helt ny, menar hon. Det blir då lätt att prata med varandra istället för att dokumentera. Hon menar dock att hon inte saknade någon dokumentation när hon kom. (AD, Kronan) Projektledaren på Borgen berättar att de har ett dokument som heter ”Att arbeta på Borgen”. Detta dokument innefattar filosofi, principer och riktlinjer. Koordinatören på samma företag säger dessutom att dokumentet beskriver hur företaget fungerar och vilken stämning och kultur de eftersträvar. VD:n gör även en byråpresentation, berättar projektledaren. När det kommer till bevarandet av kunskap när någon slutar berättar Projektledaren på Borgen att nyligen när en projektledare slutade, så försökte VD:n få honom att skriva ner saker om varje kund. Han gick även igenom en kund med projektledaren som hon skulle ta över. När en AD slutade fasade de ut hennes projekt för att få henne att slutföra så mycket som möjligt. (Projektledaren, Borgen)

Ett mönster kan utläsas att ju större byrån är desto mer kunskap finns lagrad och dokumenterad. På Borgen bevaras mycket mer kunskap och på ett mer strukturerat vis än på de mindre

byråerna Kronan och Pluto. Eftersom Borgen är ett större företag är det svårare med personlig kontakt mellan medarbetarna och att kunskap sprids muntligen. Författarna antar att detta är anledningen till att de har större behov av dokumentation för att på så sätt säkra kunskapen bevaras och sprids inom företaget.

6.4.5 Vilken kunskap ska lagras?

Alla företag har olika behov av vilken kunskap som ska lagras. Stewart (1997) tar upp tre olika typer av kunskap som företag bör lagra i kunskapsbaser nämligen; kataloger, viktiga erfarenheter, samt konkurrentinformation. Kataloger ska fungera som någon sorts register som visar var företagets kunskap finns, till exempel i vems huvud. Det får dock inte vara stora register, utan ett enkelt system som kopplar ihop frågor med korrekta svar, vilket sparar tid, minskar antalet misstag och förhindrar dubbelarbete. (Stewart, 1997) Det finns här, enligt författarna, stora likheter med en wiki, som är till för att lätt kunna navigera bland den kunskap som finns hos de anställda. Flera av de anställda på fallföretagen visade sig positiva till hur en wiki – kataloger – fungerar. Att kunna anpassa det som lagras efter just sina egna behov lockade. Samtliga reklambyråer som tillfrågades ansåg att kundspecifik information är den information de har mest behov och nytta av att spara i en sådan databas. Detta kan kopplas till den tredje typen av kunskap som Stewart (1997) menar borde sparas, nämligen konkurrentinformation, där även kundinformation ingår.

Den andra sortens kunskap som Stewart (1997) pekar på borde lagras är viktiga erfarenheter. Han menar att mycket kunskapsarbete är kundanpassat, men det betyder inte att varje projekt måste börja om från början. Ett produktivt sätt att öka strukturkapitalet på är att bygga upp en bank av viktiga erfarenheter, checklistor över vad som blev rätt och vad som gjordes fel, ihop med riktlinjer för andra som åtar sig liknande projekt. Det är av värde att ta tillvara på lärdomar, så att jobbet kan göras bättre och snabbare nästa gång. Sådana här databaser innehåller viktiga erfarenheter av beprövad, användbar kunskap, och kan fungera som ett sorts stöd i arbetet. (Stewart, 1997) Liknande detta som Stewart (1997) berör, var vad som fanns under undersökning hos fallföretagen. Exempelvis säger copywritern på reklambyrån Borgen att det hon tar med sig är erfarenheter om vad som var bra och mindre bra och det som var helt nytt för en kund. Koordinatorn på samma företag menar dock att det inte går att återanvända en gammal lösning. Han har projektansvar och jobbar mycket med riskhantering. Det han därför tar med sig ifrån olika projekt är sådant som kan gå fel och lösningar på detta. På så sätt försöker han förekomma den typen av problem i framtiden. (Koordinator, Borgen)

På reklambyrån Kronan menar VD:n att det inte särskilt ofta händer att de utvärderar internt efter ett projekt, utan mest om kunden vill, eller om något gått fel till exempel i tryckprocessen eller liknande och då blir det ofta något konkret och praktiskt. De är mindre bra på att utvärdera projekt som gått bra, menar VD:n. (VD, Kronan) Det AD:n tycker att de tar med sig från olika projekt är den kreativa uppstarten, vilka idéer som uppkom i början av projektet. Till en lösning har de kanske haft 15-20 olika idéer från början. Det är bara en som blir verklighet medan de tar med sig de övriga 15-20 och kanske applicerar dessa på andra jobb och andra kunder vid ett

senare tillfälle. Ibland sparas de skisser som gjorts, även vid idéer till en logotyp har de kanske 15 olika förslag, och de som inte blir valda sparas och kan möjligen jobbas vidare på senare. (AD, Kronan)

6.4.6 Arbetsprocesser och rutiner för att göra kunskap allmän

För att undersöka hur och om fallföretagen arbetar med bevarandet av kunskap i dagsläget och om det fungerar, frågades det om deras arbetsprocesser och rutiner för att göra kunskap allmän i företagen. Enligt copywritern på reklambyrån Borgen har de en bra ordning, är noga med saker och att följa upp och skriva kontaktrapporter, vilket innebär att de skriver protokoll över alla möten. Den dokumentation som finns kvar efter projekten är de olika protokollen, offerter och ekonomiska rapporter. Koordinatören på samma företag säger att mycket kunskapsöverföring sker i projektadministrationen och i de kontaktrapporter som skrivs, men att kunskap även finns kvar genom dokumentation i filer.

Projektledaren på samma reklambyrå säger att Borgen dokumenterar allt de gör i form av rapporter och skisser, och att allt detta lagras, även fast mycket fortfarande bara ligger kvar på lokala datorer. Tanken är att allt ska backas upp mot en gemensam server där alla kan gå in och hitta information och dokumentation från vem som helst. Denna serverfunktion gör att de kan hämta arbeten sinsemellan. De försöker hitta ett system för att få det att fungera bättre och målet är att det ska fungera per automatik. Serverfunktionen kan dock vara på gott och ont och ibland får man vara försiktig med vad som skrivs, menar hon. Dokumenteringen sker relativt strukturerat, däremot är det inga fasta rutiner. Hon fortsätter med att berätta att alla jobb för kunders räkning sparas i jobbmappar på datorerna, de har alltså inga fysiska mappar utan allt ligger på datorerna. Däremot sparas det referensexemplar från färdiga jobb och dessa kan vara i tryckt form. Vem som helst kan gå in, leta och kolla i mapparna. Ute i receptionen hänger även tavlor från jobb de har gjort, berättar projektledaren. En gång i kvartalet har de tävling "Byråns bästa" och det är då upp till varje arbetsgrupp vilket bidrag de vill skicka in och tävla med. Alla jobbupdrag samlas med andra ord inte här, men det blir en samling av de jobb de är mest stolta över. Dessa jobb samlas ihop i en dokumentation och en del av dem läggs även ut på deras hemsida. Det som de sparar är helt enkelt goda exempel. (Projektledare, Borgen)

VD:n på webbyrån Pluto berättar att det inte finns någon uttalad strategisk baktanke med vad som sparas och sprids på företaget. Det de tar vara på och sprider är misstag, fel i processer och lärdomar från projekt, så att misstag inte upprepas igen. Detta kan vara småsaker såsom vilka saker som gör en kund irriterad, vilket han tycker är mycket viktigt att dela med sig om. Han tycker också att det är bra att ha små tips i en wiki som andra kan ta del av och som kan ändras eller göras tillägg i.

VD:n på reklambyrån Kronan säger att de är dåliga på att dokumentera det de gör, däremot är de duktiga på att störa varandra och berätta eller fråga om de har något nytt problem eller ny lösning. De ställer frågor rakt ut och de som inte vet hur det ska göras, går dit och tittar och lyssnar. Om ingen vet är det alltid någon som tar tag i att ta reda på det och visar därefter för de andra hur det går till, så att alla vet till en annan gång. AD:n på samma byrå berättar att

kunskapsöverföringen sker genom att berätta om erfarenheter och genom att lära av varandra, de frågar och visar. Det som berättas är till exempel vad folk ska tänka på när de utför en speciell grej. De håller inte inne med information utan delger varandra. Viss typ av information sparas men inte all, utan de hoppas istället på att komma ihåg den. Det är således i huvudsak muntlig kunskapsspridning och nästan ingen dokumentation. Hon tycker att de har blivit bättre på byrån att dela med sig av sin kunskap sedan byrån har växt och att hon själv har blivit mycket bättre på att fråga även de nya. (AD, Kronan)

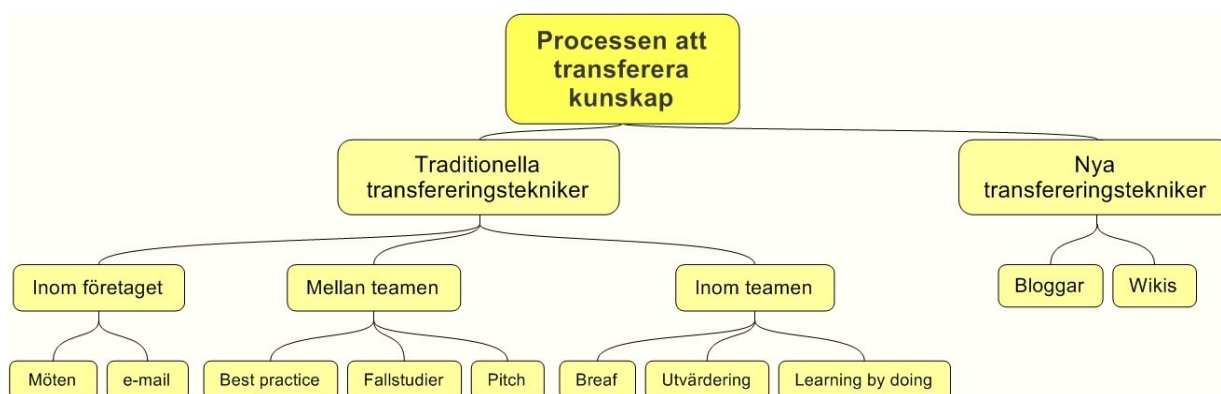
Som framkommer av ovanstående redogörelse om vad och hur fallföretagen idag bevarar kunskap, skiljer de sig något från varandra. Den stora reklambyrån Borgen har något mer utbredd dokumentation, medan den minsta byrån Kronan nästan inte dokumenterar något alls idag. Pluto, webbyrån, använder däremot sig av mjukvaruprogrammet Incentive med wikis och bloggar sedan en kort tid tillbaka, och uttrycker att de har förhoppningar om att deras kunskapsspridning och -bevarande ska förbättras genom detta. Vad gäller de rutiner som finns på de tre fallföretagen för att dela med sig av kunskap, är de varierade. Även här karakteriseras det större företaget Borgen av att ha mer rutiner och struktur, medan de på de mindre företagen dels försöker sprida sin kunskap genom wikis och på det lilla företaget Kronan mestadels genom muntliga samtal.

Tabell 6.3 Sammanställning av strukturkapital

Fråga:	Borgen	Pluto	Kronan	Summering
Fördelar med strukturkapital?	Tror att det till viss del kan gynna företaget, men att det även finns material som man aldrig går tillbaka till.	-	-	Kan vara värdefullt, men svårt att se nyttan då mycket information är projektspecifik.
Vilket strukturkapital har företag nytta av?	Kundspecifik information, erfarenheter, misstag.	Kundspecifik information, erfarenheter, misstag.	Kundspecifik information, erfarenheter, misstag.	Kundspecifik information samt misstag och erfarenheter är till nytta.
Vad används strukturkapitalet till?	Vid återkommande kampanjer, då de vill använda gamla texter och få inspiration.	Gammal ekonomisk information och tidsuppskattning från gamla projekt.	Teknisk erfarenhet är bra att ha med sig till framtida projekt. Tittar mycket på gamla jobb och i böcker för att få inspiration.	Används som inspiration inför nya projekt.

<i>Vad finns kvar när de anställda går hem?</i>	Skisser på datorerna och utrivna bilder på kontoret, även annat i ostrukturerad form ibland bara i de anställdas huvuden.	Erfarenheter från projekt finns kvar på wikin eller i form av fallstudier. Allt utom personliga relationer med kunder.	Framförallt praktiska saker dokumenteras. Inspiration från varandra och erfarenheterna finns kvar. Till stora projekt görs ett kompendium som sparas.	Dokumentering finns kvar, men information i pågående projekt är ofta flytande, detta troligtvis på grund av tidsbrist.
<i>Kunskap till nyanställda?</i>	Dokument "Att arbeta på Borgen" som innefattar filosofi, principer och riktlinjer. VD:n gör även en byråpresentation.	Fanns inte mycket kunskap att ta del av, det mesta fanns i huvudet på de anställda.	Fanns kunskap att tillgå, men inte dokumenterad.	Kunskap att tillgå finns främst hos de anställda, detta troligen eftersom det är lättare att dela med sig av kunskapen verbalt.
<i>Vilken kunskapas med från projekt?</i>	Går inte att återanvända en gammal lösning men sådant som kan gå fel och lösningar på detta kan användas.	Misstag, fel i processer och lärdomar från projekt.	Idéer från den kreativa uppstarten, vilka kan appliceras på andra jobb och kunder vid ett senare tillfälle.	Erfarenheter och misstag anses vara viktigt att ta med sig, detta för att undvika att fel upprepas.
<i>Vad finns kvar från projekt?</i>	Olika protokoll, offerter, kontaktrapporter och ekonomiska rapporter. Tavlor från jobb de har gjort.	Information om projekt, om kunder, tips, lärdomar sparas i wikis och bloggar.	Knappt något, eftersom de är dåliga på att dokumentera vad de gör, men de visar alla muntligen och berättar om erfarenheter.	På Borgen och Pluto sparas mest kunskap. På Kronan sparas nästintill inget utan de visar varandra och delar med sig muntligen.

6.5 PROCESSEN ATT TRANSFERERA KUNSKAP



6.5.1 Kunskapsspridning

Kunskapsspridningen på de tre fallföretagen skiljer sig åt gällande dess formella respektive informella art. Mest informellt var det på Kronan som även var det minsta kontoret, där de hade få uppstyrda möten och näst intill ingen dokumentation. På Borgen var det mest strukturerat med möten och uppföljning. Copywritern på Borgen berättar att kunskapsspridningen och kunskapsöverföringen har förändrats mycket sedan år 2001 eftersom byrån har växt från 14 till 50 anställda och från ett kontor till tre. Förr satt de väldigt tätt tillsammans, vilket gjorde informationsutbytet mycket enklare. Idag arbetar de till viss del i roterande arbetsgrupper, med till exempel AD:n i en annan stad, vilket gör att det blir mycket telefonsamtal, e-mail och möten. Det blir mer komplicerat och inte lika informellt. Detta sätt att använda sig av växlande arbetsgrupper anser författarna vara ett sätt att sprida kunskap mellan medarbetarna på byrån, då de får inputs från flera håll när de roterar i olika team. Kunskapen kan på så sätt spridas i hela organisationen. Copywritern på Borgen menar vidare att viss kunskap kan appliceras inom olika områden för att den är generell, men att varje projekt är situationsberoende och att information har ett bäst före datum. Vad som är aktuellt idag är inte alltid aktuellt imorgon, tiderna förändras. (Copywriter, Borgen) Det tas även upp av Bukh et al (2005) att kunskap och information som är projektbaserad är oerhört tids- och platspecifik och att det är svårt att sätta upp formella regler för hur den ska hanteras. Detta indikerar på svårigheten att dra nytta av viss gammal kunskap, anser författarna. Enligt Sveiby (1995) finns det överskott på information vars livslängd är kort. Därför är det viktigt att veta hur information ska sällas och vad som är av värde att ta till sig och föra vidare. Enligt copywritern på Borgen är det upp till mottagaren vad den känner att den kan använda sig av.

Koordinatorn på Borgen säger att han brukar dela med sig av sådant han vet fungerar respektive inte fungerar. Detta kan vara allt möjligt, från ett arbetsförfarande till en situation kopplad till ett projekt, eller en situation kopplad till en underleverantör. Han säger att allt samlas i deras servicesystem, sprids muntligen, via e-mail eller möten. Om något anses mer viktigt så tas dokumentation fram om hur arbetsförfarandet ska hanteras. Han berättar att han använder checklistor för att se till att grunddata finns till hands. (Koordinator, Borgen) På Kronan berättar VD:n att kunskapsutbytet mestadels sker muntligen. AD:n på samma företag säger att

hon försöker sprida sin kunskap genom att ge tips, även om hon själv inte är inblandad i ett projekt. De frågar också varandra mycket, särskilt vad gäller att tycka till om olika saker. AD:n berättar vidare att vad som har varit negativt på andra företag och som visat sig vara väldigt sårbart, är när folk har hållit inne på information och inte har velat dela med sig av sin kunskap. Hon har märkt att detta har varit förödande för företag, och då anställda har lämnat, har företagen blivit helt handfallna. Hon tycker att det ska vara prestigelöst att dela med sig av sin kunskap till andra. Att sprida och omvandla kunskap inom företag på olika vis behandlas vidare nedan inom avsnitten traditionella transfereringstekniker respektive nya transfereringstekniker.

6.5.2 Traditionella transfereringstekniker

Sandersson (2001) ger exempel på i vilka sammanhang tyst kunskap kan bevaras och transfereras inom företag och några av dessa är följande:

- Experttips
- Utbyte av best practice
- Redogörelse och återblick på gamla projekt
- Tillbakablick och redogörelse från konferenser
- Fallstudierapporter

Det finns ett tydligt mönster att dessa sätt att förmedla sin kunskap till andra även finns i praktiken hos de tre fallföretagen. Nedan presenteras de former som används i störst utsträckning. Några av punkterna som kommer att behandlas omnämns inte av Sandersson (2001), dessa är möten, e-mail, ”pitchar”, ”briefingar” och learning by doing. Den sistnämnda punkten, learning by doing, behandlas dock av Leonard och Swap (2004). Dessa former av kunskapsutbyte kommer därnäst att knytas till Nonaka et als (2000) kunskapsspiral.

6.5.2.1 Sprida kunskap inom företaget

Möten

På de tre byråerna sker mycket av kunskapsöverföringen inom företaget genom regelbundna möten. Dessa har både formell och informell karaktär. Copywritern på Borgen menar att den kunskapsöverföring som sker inom företaget och som kommuniceras via ledningen sker enkelt i och med att Borgen inte är en stor organisation. VD:n har kvartalsmöten och månadsmöten där han berättar vad de anställda bör tänka på. (Copywriter, Borgen) Veckomöten har de på produktionsavdelningen mellan produktionsledare och ateljé. De har kvartalsmöten med alla anställda två gånger om året i samband med kick-offs. (Projektledare, Borgen) Koordinatören på samma företag säger att kunskapen mellan teamen bland annat sprids på dessa kvartalsmöten där alla jobb som gjorts presenteras, och då alla får tycka till om de olika projekten. Projektledaren kommenterar också att dessa möten inte dokumenteras på något vis. (Projektledare, Borgen) Att dessa möten inte dokumenteras kan innebära att information inte når ut till de som inte närvarade vid mötet och att det finns en risk för att viss information glöms bort.

På Kronan berättar AD:n att de har måndagsmöten med planering och produktion med alla anställda. VD:n på Pluto berättar att de också har måndagsmöten. Dessa fungerar som ett forum där de kan delge de andra på byrån vad som är på gång. På dessa möten är det i huvudsak säljare och projektledare som delar med sig till de andra. Det föds kreativitet då de delar med sig och berättar vad de gör och tar hjälp av varandra, menar han. VD:n berättar även att de på fredagar har en så kallad "show-off" där de kan visa vad de gjort eller berätta om erfarenheter de fått, samt få tips från andra. Detta kan ses som en sorts projektgenomgång. (VD, Pluto) Byråchefen säger att de ofta brukar ta till exempel en öl vid detta tillfälle, och att de går igenom olika leveranser de haft. På grund av tidsbrist försvinner dock detta fredagsmöte ibland, säger han. (Byråchef, Pluto)

Samtliga byråer har någon form av informella träffar. Detta kopplas av författarna till socialiseringsprocessen som enligt Nonaka ofta hänför sig till informella aktiviteter, vilket innefattar möten både på arbetsplatsen och utanför, detta för att bygga ömsesidigt förtroende (Bukh et al, 2005). Enligt Edvinsson (2002) är förtroende stommen i den kunskapsdelgivande processen och att dela med sig av kunskap är skillnaden mellan individuell och organisatorisk kunskap, det vill säga att kunskapen finns hos alla i företaget. På Borgen berättade projektledaren till exempel att de har måndagsfrukost och fredagsfika som en form av informella möten. På Pluto sker dessa informella möten i form av att de äter lunch ihop där de snackar trender och liknande inom webb (VD, Pluto). Även fredagsmötena med "show-off" kan betraktas som ett informellt möte. På Kronan berättar VD:n att de har inspirationsmöten den 15:e varje månad klockan 15.00. De går då igenom litteratur tillsammans och det intressanta de hittar visar de för varandra. Detta gör de för att få inspiration och idéer och för att inte låsa sig vid vissa kanaler och glömma andra kanaler som finns. (VD, Kronan)

E-mail

Projektledaren berättar att Borgen har månadsmail som går ut till alla anställda från VD:n i form av ett videoklipp. VD:n på Pluto anser däremot att det är svårt med internmail eftersom dessa inte alltid läses så noggrant, och de får nästan hoppas att någon ser och läser dem. Byråchefen på Pluto anser att det e-mailas för mycket och att det skäl tid. Detta är bland annat ett av mjukvaruföretaget Mindroutes argument för att börja använda produkten Incentive, eftersom detta verktyg baseras på att allt som skrivs i e-mail riktat till fler än en person, likväl kan skrivas i en wiki eller blogg. En fördel med detta är att informationen blir tillgänglig för alla på företaget direkt, samt att informationen är bestående, till skillnad från en mailbox som raderas när någon slutar.

Behovet av att träffas genom möten och på så sätt dela sin kunskap och erfarenhet, är ett inslag hos alla tre byråerna. Även ett mönster av att det finns ett behov av informella möten för kunskapsutbyte har belysts. Genom att ha regelbundna möten försöker företagen sprida kunskap till andra anställda. Detta kan ses som kombineringsprocessen som behandlas av Nonaka (2000). Denna process innebär att existerande öppen kunskap kombineras med annan mer systematiskt öppen kunskap. Informationen är standardiserad och inbäddad i procedurer, manualer och liknande. När kunskapen är redigerad förs existerande kunskap in i nya

sammanhang och ny kunskap blir resultatet. Författarna länkar detta till nya transfereringstekniker såsom wikis, där existerande kunskap byggs på av andra. Detta bidrar till att förnya och öka kunskapsbeståndet. Den nya kunskapen kan sedan enligt vad Nonaka nämner spridas i organisationen, via möten, telefonsamtal eller via intranät. Användandet av kommunikationsnätverk och stora kunskapsdatabaser underlättar, enligt Bukh et al (2005), denna form av kunskapsutbyte. Alla företagen använder sig även av möten och telefonsamtal för att sprida information. Intranät är dock något som endast förekommer hos Borgen. På Pluto kan istället detta kommunikationsnätverk kopplas till deras användning av Incentive, deras blogg- och wiki-system, vilket bidrar till en så kallad kunskapsdatabas.

Enligt Edvinsson (2002) är det för företag en stor utmaning att bli en lärande organisation. Det argumenteras för att chefer ska uppmuntra anställda att vara öppna för nya idéer, kommunicera regelbundet med varandra och till fullo förstå hur deras kollegor arbetar. Kunskapsdelgivandet måste vidare, enligt Edvinsson (2002), vara mer fritt än andra aktiviteter och detta verkar även de olika VD:arna ha förstått, då friare aktiviteter och metoder för att delge sin kunskap har införts. Inom reklambranschen som kräver kreativt tänkande, bedömer författarna att dessa informella möten är av stor vikt, då de främjar lärandet och kunskapsspridningen inom företagen. Kreativa idéer verkar också främjas under avslappnade förhållanden. Dock anser författarna att information från dessa informella möten bör tas tillvara på och spridas inom organisationen, eftersom många idéer skapas här och en idé som först kan verka oanvändbar, kan vid ett senare tillfälle komma till nytta. Ett sätt att sprida detta på skulle kunna vara genom att efter mötet exempelvis skriva ner idéer och tankar i en blogg som är öppen för de andra att läsa.

6.5.2.2 Sprida kunskap mellan medarbetare och team

Best practice

På samtliga företag delar de med sig av best practice för att tipsa varandra på byrån om vad som fungerar bra respektive mindre bra. På Borgen berättar copywritern att de olika teamen inte har stor glädje och nytta av att veta vad de olika teamen vet om projektspecifik information, men att de däremot utbyter best practice och berättar vad som fungerar respektive inte fungerar i olika situationer. Best practice handlar om att inspireras av framgångsrika projekt som har gett bra resultat och genomslag, och utifrån detta utveckla nya koncept. (Copywriter, Borgen) VD:n på Kronan berättar att de utbyter best practice med varandra eftersom hon själv och alla de anställda har olika erfarenheter med sig från tidigare problemställningar. På Borgen växlar de arbetsgrupper och skapar genom detta ny kunskap och kunskapsöverföring sker när de tycker till om varandras jobb, säger copywritern. På alla kontor har de ett stort bord i mitten där alla har sina projekt framlagda. Detta för att andra grupper ska kunna tycka till om de olika projekten och ge feedback, samt inspireras och dela kunskap med varandra. (Copywriter, Borgen) Snowden hävdar dock att best practice hämmar innovation i företag då det bidrar till upprepning och kopiering istället för kreativitet och skapande av nya idéer (Lee, 2003). Författarna tycker att Snowdens kritik mot best practice är befogad då företag lätt fastnar i gamla mönster och vanor om gamla idéer kopieras för mycket.

Fallstudier & "pitchar"

VD:n på Pluto berättar att de i framtiden ska göra bättre fallstudier av sina projekt för att lära sig vad som är bra och varför, samt vad som fungerade mindre bra. På detta sätt utbyter de så kallad best practice för att se vad som fungerar. För anställda och nyanställda är det bra att se nivån på smarthet i projekten, vilken logik som ligger bakom och hur väl genomtänkta projekten är. Fallstudier fungerar som kunskapsöverföring för både anställda och kunder, för att se vad som gjorts och vad de lärt sig. Dessa fallstudier ska sedan läggas upp på webben och även lämnas till kunderna de träffar. (VD, Pluto) På Pluto berättar VD:n att de "pitchar" ihop i team för att vara kreativa inför ett projekt eller kundmöte. När de gör en "pitch" och utvecklar idéer på detta vis brukar de vara tre personer, en kreativ person, en strateg och en tekniker. Vid dessa "pitchar" överförs mycket kunskap och det blir en kreativ blandning då personerna är olika och har olika syn på saker. Olika personligheter och erfarenheter är en bra blandning i ett team, anser han, och han tycker att tre likatänkande med samma utgångsläge sällan skapar lika bra kreativitet.

Det tycks vara en avgörande faktor att ha en öppen och kunskapsdelgivande företagskultur för att de anställda ska känna sig motiverade att dela med sig av sin kunskap. Precis som Edvinsson (2002) menar, måste byråkrati hållas tillbaka så mycket som möjligt, och känns det för institutionellt kommer kunskapsspridning antagligen inte att fungera särskilt väl. Tecken på detta som uppmärksammats på de mindre fallföretagen, är deras fria och muntliga kommunikation mellan alla positioner.

6.5.2.3 Sprida kunskap inom teamen

"Brief"

Copywritern på Borgen berättar att kunskapen inom projektgruppen sprids då de har "briefing" tillsammans. Projektledaren, som har den största kundkontakten, lämnar då över information om projektet till de övriga i gruppen. Detta kan ske skriftligen, via telefon eller via möten. Vad de har nytta av mellan arbetsgrupperna tas upp på kreatörmöten. På dessa möten delar de med sig av lärdomar från projekt, de pratar om hur de jobbar, hur de ska jobba och hur de vill jobba. Dessa möten är en slags kunskapsöverläggning. Produktionsledaren kan då även dela med sig ren praktisk kunskap. (Copywriter, Borgen) Koordinatören tycker att det finns ett stort kunskapsutbyte i projektgrupperna. Han säger även att mycket av kunskapen inom teamen sprids via arbetsmöten i det dagliga arbetet. (Koordinator, Borgen) Copywritern förklarar att flera olika arbetsgrupper har olika projekt för samma kund, vilket gör att de pratar med varandra för att hålla sig uppdaterade på vad de andra gör och om det är något den andra arbetsgruppen kan ha nytta av att veta. (Copywriter, Borgen) Att på detta sätt dela med sig till andra inom teamet, ses som en socialiseringsprocess. Enligt Bukh et al (2005) säkerställs genom detta en gemensam förståelse för exempelvis ett projekt som ett team ska genomföra. Den gemensamma förståelsen erhålls gradvis och tyst kunskap överförs hela tiden individerna emellan. VD:n på Kronan berättar att de i början på ett projekt oftast sitter ner alla och pratar ihop, så att de vet vad utmaningen med projektet är. Detta är bra då någon plötsligt kan kläcka goda idéer vid dessa tillfällen. De använder sig också av en väggtavla för att synliggöra för alla

vad varje person gör, vad som är färdigt, vad som är iväg för tryck, vilka möten som är inbokade etcetera. (VD, Kronan)

Utvärdering och reflektion

De tre fallföretagen reflekterar alla på något vis över sitt arbete, men i mer eller mindre strukturerade former. Projektledaren på Borgen säger att deras tävling ”Byråns bästa” kan ses som en slags reflektion kring de jobb som genomförts. Den kreativa gruppen har därutöver kreatörmöten två till tre gånger per år, där de får visa upp sina bästa exempel och diskutera jobb som är bra respektive dåliga. Det finns däremot inget strukturerat sätt hur de reflekterar kring misstag, detta sker i så fall inom respektive arbetsgrupp. (Projektledare, Borgen) Copywritern på samma företag säger att de inom arbetsgruppen reflekterar över vad som gjorts och över hur de har jobbat. De gör även upp en plan för hur de ska jobba nästa gång. Reflektioner kan ofta vara av den form att de bara punktat upp i sin egen dagbok för eget bruk. Det finns inga allmänna checklistor och hon tror inte heller att det skulle fungera eftersom alla projekt och kunder är unika. (Copywriter, Borgen) Detta belyser, enligt författarna, ett av problemen med att bevara kunskap, att den ibland är för unik och specifik. Särskilt gällande den kreativa processen som oftast handlar om nyskapande. Koordinatören på Borgen nämner att de lärdomar som anses vara tillräckligt viktiga förs vidare till andra. Han säger även att det ibland finns mer eller mindre tid för samtal och reflektion, men att de alltid har nytta av gammal kunskap. Han säger även att mjuka värden är viktiga, men att det tar tid innan man kan få ut något av dem. Exempel på detta är att han fortfarande lär känna sina kunder. Han säger att hans kollegor har en annan mer långvarig relation med sina kunder, och att detta kan vara svårt att ta till sig från ett papper. (Koordinator, Borgen)

VD:n på Pluto berättar att de har intern uppföljning, där de utvärderar hur projektet har gått. Detta sker oftast efteråt när projektet är klart. Han berättar även att de har en extern uppföljning med kunden för att se vad som fungerat bra respektive dåligt. Denna uppföljning mot kunden ska på sikt digitaliseras med samma frågor till alla kunder, för att kunna följa upp, jämföra och se om de kan bli bättre. Detta ska sedan användas som ett mätinstrument, för att se hur de utvecklas. (VD, Pluto)

På Kronan berättar VD:n att de sällan utvärderar internt efter ett projekt, de gör detta främst om kunden vill. Det är oftast större kunder som det blir utvärdering på, mindre kunder rings oftast upp och de pratar igenom projektet muntligt, vilket också är en sorts utvärdering och reflektion. Hon tror att det faktum att det inte sker i så stor utsträckning främst är på grund av att de är så få på byrån och att alla är så pass involverade i projekten. Hon tror dock att det är mycket viktigt att det sker i viss utsträckning. AD:n på samma företag säger att om de reflekterar eller ej efter ett projekt beror lite på, men att de inte gör det så ofta. Det är i sådana fall framförallt de personer som varit inblandade i projektet som kan titta igenom det och se vad som var bra och mindre bra. Men de sätter sig inte ner allihop för att utvärdera. (AD, Kronan) Ett mönster kan ses att betydelsen av reflektion varierar hos större och mindre företag. På de mindre byråerna sker kontinuerlig och oplanerad reflektion mellan de anställda, medan det på större byråer krävs mer strukturerad och planerad reflektion. Byråchefen på Pluto säger att de är dåliga på

uppföljning. Den prioriteras bort av kunden då den inte vill betala för detta och följderna blir då att det prioriteras bort även av företaget, då de hellre vill göra saker de får betalt för. De har dock förstått vikten av uppföljning och utvärdering och just nu, säger byråchefen, att de håller på att utarbeta en ny modell där utvärdering blir en stor del i arbetet och i projektet. (Byråchef, Pluto) Reflektion kan enligt Bukh et al (2005) ses som en internaliseringsprocess, det vill säga att göra den öppna kunskapen till en tyst förståelse hos företaget. Enligt Sveiby (1995) skapas ny kunskap genom att tolka och reflektera och det är bättre ju fler sinnen som kan engageras i denna process. Kunskap som lärts tidigare glöms oftast inte helt och hållet men den koms ihåg mer eller mindre bra. Författarna anser att reflektion och utvärdering kan bidra till en djupare och mer långsiktig förståelse för hur ett projekt kan angripas i framtiden. Om anställda bara kastas in i nya projekt utan att stanna upp och tänka efter, kan mycket kunskap falla i glömska. Genom repetition och genomgång av vad som gjorts präntas viktiga lärdomar in och kan bättre tas vara på i framtiden.

Learning by doing

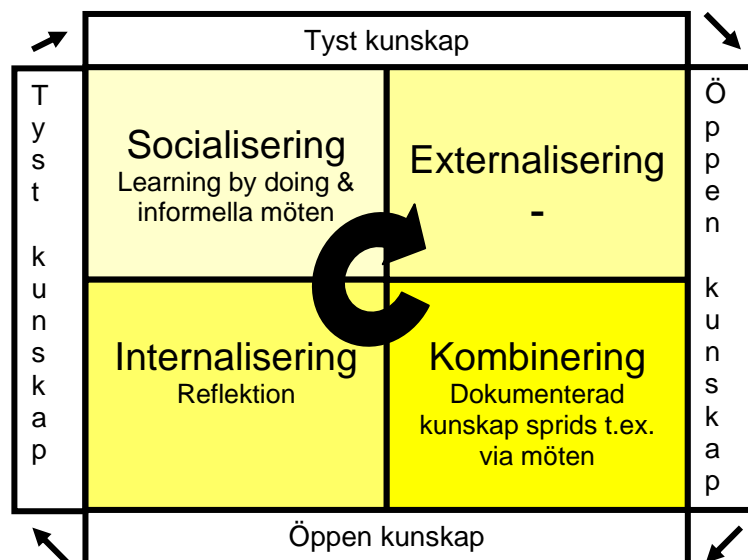
De tre byråerna jobbar på olika sätt när det gäller att sätta in en nyanställd i arbetet. Det som kan vara svårt när en ny ska sättas in i arbetet, är problemet att tyst kunskap är svår att dokumentera, enligt Leonard & Swap (2004). Learning by doing kräver stort engagemang både från läraren och studenten och tar tid. Studenten måste upptäcka lärarens know-how genom övning, observation, problemlösning och experiment. (Leonard & Swap, 2004) Det är i huvudsak teamkollegorna på Borgen som sätter in den nyanställde i jobbet men det finns inte något uttalat mentorskap berättar projektledaren. Att teamkollegorna på detta vis sätter in den nyanställde i arbetet tyder på att den nyanställde får lära sig genom att aktivt delta i arbetet själv, vilket kan liknas vid learning by doing. Detta lärlingssystem ses av Nonaka som en del i socialiseringsprocessen, där lärlingen uppnår kunskap och lärdom genom att imitera sin mästare (Bukh et al, 2005). Enligt Sveiby (1995) överförs kunskap bäst om den som ska lära sig något deltar i processen och själv är med och utför det. Det kan vara svårt att ta till sig och lära sig vissa saker genom att enbart se på eller få det berättat för sig, därför är det bra att först bli visad hur det ska göras och därefter få prova själv. (Sveiby, 1995) På Borgen har de flesta nyanställda lång erfarenhet inom branschen och besitter redan ett grundläggande ramverk som bland annat inkluderar branschspecifik kunskap. Enligt Leonard & Swap (2004) är det viktigt för företag att annars förse de nyanställda med ramverk, verktyg och andra mentala strukturer som erfarenheterna kan knytas till.

AD:n på Kronan försöker precis som diskuterats ovan visa de andra på byrån hela tiden, särskilt nu när de har en nyanställd på byrån, som inte kan så mycket. De brukar då stå jämte varandra och visa. Detta kan gälla allt från datorprogram, upplösning på bilder, hur databaser fungerar, former, färger och strategier. (AD, Kronan) Att praktiskt själv delta i lärandeprocessen är ett inslag som finns på de båda kontoren Borgen och Kronan. När det kommer till kunskap som är dokumenterad på företaget och som den nyanställde kan lära sig av, finns det inte mycket av detta på någon av byråerna, vilket diskuterades under kunskapsbaser i avsnittet strukturkapital. Det kan därmed ifrågasättas hur viktigt det är att ha dokumenterad kunskap, som nyanställd kan ta del av. Det som verkar fungera bäst på de olika byråerna är att de lär sig av de andra

kollegorna och att de muntligen och praktiskt blir visade vad de ska göra. Då företag växer kan det dock vara svårt att föra över kunskap till nyanställda på detta vis. Pluto menar att de har blivit bättre på att bevara kunskap sedan de vuxit, och Kronans VD menar att hon ser ett ökat behov av att ha någon form av dokumentering till nyanställda.

Tabell 6.4 Praktiska exempel matchade med kunskapsspiral 1

	Socialisering (tyst-tyst)	Externalisering (tyst-öppen)	Kombinering (öppen-öppen)	Internalisering (öppen-tyst)
Möten	X	X	X	
Informella aktiviteter	X			
Muntlig kommunikation	X			
E-mail			X	
Telefonsamtal			X	
Uppföljning				X
Reflektion				X
Best practice			X	
Fallstudier				X
”Briefing”	X			
”Pitchar”		X		
Learning by doing	X			
Växla mellan arbetsgrupper	X			



Figur 6.4 Utvecklad kunskapsspiral 1

(Källa: Baserad på Nonaka et al, 2000:12)

Detta avsnitt har behandlat hur kunskap kan transfereras genom traditionella metoder. De olika metoderna har knutits till Nonakas modell (figur 3.3) hur omvandling av kunskap sker. Denna modell utvecklas här, vilket illustreras i figur 6.4. Sammanfattningsvis kan sägas att det främst

är socialisering, kombinerad och internalisering, som sker hos fallföretagen. Externalisering, att omvandla tyst kunskap till öppen ser företagen som svårt, då de inte vet hur det ska ske. Det verkar således saknas sociala verktyg för denna process. På Pluto finns en önskan att tydligare jobba med omvandlingen av tyst kunskap till öppen, medarbetarna emellan. VD:n tror att det finns bra kunskap hos de anställda i form av tyst kunskap, som små tips och idéer, vilka bör göras allmänna (VD, Pluto). De hoppas på att wikin ska stödja denna omvandlingsprocess. Socialisering hänför sig till att dela med sig av sin kunskap till andra, genom att aktivt delta i lärandeprocessen eller genom informella möten. Socialisering visade sig vara ett inslag i samtliga byråers dagliga verksamhet. Kombinerad är när öppen kunskap kombineras med annan öppen kunskap för att på så vis skapa ny kunskap. Detta sker till exempel när de nyttjar kunskap från gamla projekt och använder denna på nya sätt. Internaliseringen sker när de gemensamt reflekterar kring ett projekt, de lärdomar som då skapas tar de anställda med sig och blir en tyst förståelse dem sinsemellan hur de ska jobba i framtiden. Bukh et al (2005) menar att upprepad interaktion mellan de fyra stegen som nämns i modellen ovan ökar mängden kunskap i företaget. Författarna tolkar detta som att det är viktigt att alla omvandlingssteg är närvarande för att öka det totala kunskapsbeståndet i företag. Att Borgen och Kronan saknar verktyg för omvandling av tyst till öppen kunskap, kan tyda på att deras kunskapspotential hämmas.

Tabell 6.5 Sammanställning av traditionella transfereringstekniker

Fråga:	Borgen	Pluto	Kronan	Summering
Möten	Ja, sker regelbundet och ofta. Både informella och formella möten.	Ja, varje vecka. Både informella och formella möten.	Ja, varje vecka. Både informella och formella möten.	All byråerna genomsyras av möten som är både informella och formella.
Muntlig kommunikation	Ja, vanligaste formen av kommunikation och spridning av kunskap, sker kontinuerligt.	Ja, vanligaste formen av kommunikation och spridning av kunskap, sker kontinuerligt.	Ja, vanligaste formen av kommunikation och spridning av kunskap, sker kontinuerligt.	Muntlig kommunikation är den vanligaste formen som används vid kunskapsspridning.
E-mail	Ja, det e-mailas mycket och de önskar dra ner på det.	Ja, det e-mailas för mycket och de önskar dra ner på det.	Ja, en del.	Det e-mailas på alla byråerna men det syns en tendens att de vill minska mailandet.
Telefonsamtal	Ja, ganska mycket då de är den största byrån och har kontor i flera städer.	Ja, en del.	Ja, en del.	Alla ringer telefonsamtal, men vanligast förekommande är det på Borgen.
Uppföljning/ Utvärdering	Nej, enbart i vissa fall då kunden önskar det.	Ja, projekt utvärderas efteråt internt och även externt mot kund.	Nej, sker sällan, enbart om kunden önskar det.	Uppföljning och utvärdering sker enbart om kunden begär det förutom på Pluto där det alltid sker.

Reflektion	Ja, det sker ett par gånger per år där det reflekteras kring de jobb som gjorts.	Ja	Ja, men det sker inte så ofta.	Det reflekteras kring gamla projekt på alla byråerna, men inte speciellt ofta.
Utbyte av best practice	Ja	Ja	Ja	Alla utbyter best practice med varandra.
Fallstudier	-	Ja, som är tänkta att användas som kunskapsöverföring för både anställda och kunder.	-	Enbart Pluto använder sig av fallstudier. Detta sker i hopp om att kunna öka kunskapsöverföringen.
”Briefing”	Ja, kundspecifik kunskap sprids inom projektgruppen.	-	Innan projekt sitter de ner tillsammans och briefar.	Borgen och Kronan använder sig av ”briefing”.
”Pitchar”	-	Ja, sker inför möten för att vara kreativa inför projekt eller kundmöten. Mycket kunskap överförs.	-	På Pluto ”pitchar” de inför möten för att skapa kreativitet. Ingen av de andra byråerna använder detta.
Learning by doing	Ja, de anställda deltar aktivt i arbetet för att lära sig.	Ja, de anställda deltar aktivt i arbetet för att lära sig.	Ja, de anställda deltar aktivt i arbetet för att lära sig.	Learning by doing sker på samtliga byråer, där de anställda lär sig genom att utföra saker praktiskt.
Växla mellan olika arbetsgrupper?	Ja, och genom detta skapas ny kunskap.	Ja, och genom detta skapas ny kunskap.	Ja, de jobbar ofta ihop alla och ibland är delar av gruppen involverade i ett projekt.	På alla byråerna växlar de arbetsgrupper. Detta är bra för spridningen av kunskap mellan medarbetarna.

6.5.3 Nya transfereringstekniker – bloggar & wikis

Det svåraste gällande dokumentering av tyst kunskap är enligt Sandersson (2001) att klara balansen mellan att sätta standards för långsiktiga mål och samtidigt vara flexibel för att kunna möta dagens verklighet. Han anser att företag bör göra det lättare för sina anställda att dokumentera kunskap, och för att underlätta processen är det viktigt att den inte är för formell och laborativ. Processen ska istället vara flexibel och möta de anställdas behov. (Sandersson, 2001) Författarna anser att wikis och bloggar kan ses som flexibla instrument då exempelvis wikin är lätt att redigera, samt blir ett dynamiskt verktyg då den används kollaborativt. Både bloggen och wikin kan de anställda använda på sitt eget vis och skriva ner det som de finner vara av intresse. Bloggar och wikis kan även kopplas till det som inom knowledge management, enligt Lee (2003), benämns som context management, vilket innebär att företag bör kunna hantera miljön där interaktionen äger rum. Miljön där interaktionen äger rum liknas,

av författarna, vid bloggar och wikis. De tre fallföretagen ställer sig dock olika till ett internt system baserat på bloggar och wikis. Reklambyrån Borgen var mest negativ medan Kronan kunde se nyttan av det ifall de hade varit en större byrå. Pluto som använder sig av Incentive idag ser däremot positivt på möjligheterna med bloggar och wikis.

6.5.3.1 Nackdelar med bloggar & wikis

Anledningen till att Borgen inte tror på idén att använda sig av blogging och wikis är, enligt projektledaren, att det skulle vara för tids- och resurskrävande, rörande både implementering och användning. Även copywritern är negativ till blogging och tycker att det är en ren fantasi, då det inte finns någon tid för det. Hon anser, att den tid hon har till förfogande är till för att vara produktiv för kund och skapa reklamkoncept, det finns ingen tid för dokumentering. VD:n på Mindroute menar att argument som hänför sig till tid är meningslösa eftersom det handlar om att flytta tiden. Allt det som skrivs i exempelvis programmet Word idag istället kan skrivas i en wiki eller i en blogg. Författarna menar dock, att om det inte finns någon tid alls till dokumentering, så är det för lättvindligt att säga att tiden bara går att flytta, eftersom tiden inte finns. Problemet anser han också vara att många tror att så fort något ska publiceras ska det vara fyndigt, bra skrivet och välformulerat. I en wiki är det dock helt okej om det är två meningar, eftersom det kanske börjar så och sedan fylls på. (VD, Mindroute) Författarna håller delvis med VD:n på Mindroute vad gäller arbetet i en wiki, eftersom informationen som skrivs och bevaras i denna känns mer användbar och kan hållas aktuell, jämfört med en blogg vars nyhetsvärde inte hålls uppdaterat på samma vis.

6.5.3.2 Att sprida kunskap genom bloggar & wikis

Byråchefen på Pluto berättar att det för tillfället främst är de inom management delen som sprider sin kunskap genom wikin, men att även teknikgänget använder den och sprider så kallad hårdfakta. VD:n berättar att Pluto har använt Incentive sedan första januari 2008. Anledningen till att de valde att skaffa Incentive var att de behövde skaffa sig ett intranät, men de ville inte ha ett intranät som beskriver processer och hur saker och ting ska vara, utan snarare ha ett intranät som sprider kreativitet och entusiasm. VD:n tyckte att det var synd att ha kreativa anställda som ofta inte kom till tals förutom i möten. Han ansåg då att Incentive skulle vara ett passande intranät. På Pluto sitter till exempel en flashutvecklare ensam på sitt område och därför är det viktigt att han kan förmedla den kompetens han besitter till hela byrån. Incentive blir ett sätt att uttrycka sig själv och den kreativa motivationen höjs. VD:n anser vidare att Incentive är en kreativitetshöjare. (VD:n, Pluto) Snowden tror att innovativa idéer dyker upp i komplexa system. Genom att skapa förhållanden där kreativa innovationer uppstår, kan lyckoträffar inom företaget lättare dyka upp. (Lee, 2003) Snowden anser vidare att traditionella informationssystem driver ut kreativitet och adaptionsförmåga ur företaget (Stuart, 2007). Blogg och wikis är komplexa system där det finns utrymme för många idéer att dyka upp. VD:n på Mindroute ser det som ett forum för saker som företag inte vet var de ska göra av, vilket faktiskt är strukturkapital. AD:n på reklambyrån Kronan tror dock inte att bloggar och wikis skulle höja kreativiteten, utan poängterar att kreativa människor inom reklambranschen gärna vill förmedla saker fysiskt, med hjälp av färg och papper. De skissar upp sina idéer samtidigt

som de berättar om dem. Att sätta sig och förmedla något till andra genom en blogg tror hon inte helt på, då det inte helt passar kreativa människor, menar hon.

6.5.3.3 Implementering - en beteendeförändring

Koordinatorn på reklambyrån Borgen tror att det skulle innebära en stor tröskel att få in ett nytt system som Incentive i organisationen. Enligt hans erfarenhet finns det väldigt bra system, men det är svårt att få alla att använda det, ta det till sig och få in det i organisationen. Det handlar mycket om implementering, menar han. För att system med bloggar och wikis skulle fungera på Borgen måste de vara mycket enkla, samt att de tydligt vill se nyttan av det. (Koordinator, Borgen) Enligt Sandersson (2001) ska systemen för att bevara tyst kunskap vara lätta att använda och hantera. Detta belyser att respondenterna i denna studie och teorin är överens i detta hänseende. VD:n på Mindroute säger att tekniken idag är mogen och så pass enkel att varje människa kan publicera sitt eget innehåll. Han anser även att styrkan med wikis är att de är lätta att redigera och att det går fort. Koordinatorn på Borgen menar vidare att informationsinmatning om vad som gjorts och vad som ska göras är tråkigt. Han tror därför att det är svårt att få folk att använda sig av bloggar och wikis samt att fånga ett intresse för det. Har de mycket att göra är det främst informationsinmatningen som faller bort, menar han. (Koordinator, Borgen) Copywritern anser att den tid som skulle läggas på att blogga, redan ligger utanför arbetstid. På Borgen redovisar de per timme, och den timmen som avsätts för bloggen blir intern tid. De vill kunna ha hög debiterbarhet och vill därför inte lägga ner två timmar i veckan på en blogg. Det skulle inte gå, då det skulle leda till mindre debiterbar tid. Hon tror inte att kunder är beredda att betala för sådan blogg-tid. (Copywritern, Borgen)

De flesta som kommer till Borgen har lång arbetslivserfarenhet och i deras fall skulle blogging inte vara givande. Det skulle kanske vara mer givande på en byrå med yngre och mer oerfarna människor. (Copywritern, Borgen) Projektledaren, på samma företag, för också detta resonemang och menar att det kanske hade fungerat om det skulle startas en byrå med 10 stycken 25 åringar som är vana vid att blogga och har detta som ett arbetsverktyg redan från början. Denna grundkultur finns inte på Borgen och det hade därför varit svårt att utse en person som skulle vara ansvarig för ett bloggsystem. Om de skulle ha implementerat systemet på Borgen hade någon utsetts för att ge det en struktur, säger hon, men hon har svårt se nyttan på kort sikt, däremot kanske på lång sikt. (Projektledaren, Borgen) Webbyrån Pluto, som idag använder sig av bloggar, hade ingen speciell kick-off med leverantören av systemet utan de installerade mjukvaran och började direkt. För att implementera systemet har de dock satt upp speciella mål för varje anställd som innebär att de ska använda Incentive och tillbringa viss tid varje vecka på att sprida kunskap genom det sociala verktyget. Första veckorna var det trögt, sedan flöt det på, berättar VD:n på Pluto. Enligt Stuart (2007) är det viktigt att skapa en vana kring användandet av bloggar och wikis, såsom de har gjort på Pluto. Om de anställda kan få det som en vana i sina arbetsrutiner börjar det spridas. Enligt Stuart (2007) kan företaget för att få en snabb förändring exempelvis införa förbud mot bifogade filer på e-mail. Stuart skriver även att människor idag är vana användare av Internetsidan Wikipedia, vilket påskyndar anpassningen.

Koordinatören på Borgen säger att det handlar om att skapa en vana och bryta gamla mönster och beteenden, och att det gäller att vänja sig vid att blogga och använda wikis. Även VD:n på Kronan ser blogging som en sorts mognadsprocess som skulle ligga längre fram i tiden, och att det kanske är en generationsfråga. Hon tycker själv att det är mer stressande att sms:a eller maila än att ringa. Hon tror annars att det kan vara en beteendefråga, och har vi lärt oss att maila kan vi kanske lära oss att blogga också. De mailar en del internt, men hon är rädd att något tappas på vägen med e-mail, exempelvis ton och beteende, så hon tror mer på det personliga mötet. I framtiden kan hon mycket väl tänka sig att det blir aktuellt, det är bara en fråga om det är lönsamt att satsa tid på. Det måste alltså bli snabbt och effektivt. (VD, Kronan) Hansson, som är VD på Mindroute, understryker även han att bloggar och wikis definitivt är en generationsfråga och att hela idén med Web 2.0 är en beteendeförändring. Här syns ett samband mellan vad utvecklaren av bloggsystemet och fallföretagen anser, det vill säga att det främst handlar om en beteendefråga. Hansson menar vidare att Web 2.0 handlar mycket om att bjuda in, lyfta fram människan och det sociala. Alla kan blogga och Wikipedia som blivit ett av världens största uppslagsverk, bevisar att det kollaborativa arbetet fungerar, menar han. Han säger även att idén med wikis är att det ska gå extremt snabbt att dokumentera saker. (VD, Mindroute)

6.5.3.4 Fördelar med bloggar & wikis

Copywritern på Borgen kan inte se nyttan av en blogg för en nyanställd, för att få tillgång till information. När någon börjar på Borgen hamnar de i en arbetsgrupp och lär sig därifrån, säger hon. Poängen med Incentive är enligt Hansson att erbjuda företag ett sätt att omvandla kunskap till strukturkapital. Målet är att bygga upp ett uppslagsverk om verksamheten. E-mail är färskvara, men bloggar och wikis är beständigt. Då en människa slutar tas mailboxen bort och all den kunskap som fanns där försvinner. Men i blogg och wiki finns det kvar, en anställd kan sitta och läsa vad en som slutat för tre år sen skrivit. Han anser att alla alltid har nytta av gammal information. (VD, Mindroute) Copywritern på Borgen anser vidare att organisationen inte heller är tillräckligt stor för att kunna dra nytta av en blogg. De olika kontoren pratar med varandra dagligen och träffas ofta, så en blogg anser hon vara överflödig. Även AD:n på Kronan anser att deras byrå är för liten och hon har lite svårt att se nyttan med denna typ av system på deras företag. Hon tror att företaget måste vara relativt stort för att det ska vara av nytta. VD:n på Mindroute tycker däremot inte att storleken på företaget spelar så stor roll, själv är de 11 anställda och använder sig av Incentive, med både bloggar och wikis. Deras kunder varierar även vad gäller storlek, de har både små och stora företag som kunder.

Borgen och Kronan kan båda se bloggar och wikis som ett komplement till den informationsspridning de har idag, men tror inte att det kan ersätta annan form av kommunikation och dokumentation. Projektledaren på Borgen säger att det finns en nytta med det informella informationsflödet, vilket en blogg har, men hon tycker det är viktigare med personlig kontakt istället för kontakt via nätet. Även AD:n på Kronan tycker att den personliga kontakten och att träffas fysiskt är viktigt och att den inte går att ersätta med annat. Projektledaren på Borgen anser vidare att bloggar bara skulle fungera som ett komplement till den sociala delen. Koordinatören på Borgen tror inte heller att det ena kan ersätta det andra.

Mapstruktureringen handlar om kvalitetssäkring och dokumentation för att kunna göra ordentliga projekt och för att ha kvar historik gentemot kunder. Detta måste finnas kvar tydligt och strukturerat, anser han. (Koordinator, Borgen) Enligt VD:n på Mindroute är det en utopi att all kommunikation och kunskapsspridning i framtiden kommer att skötas via bloggar och wikis, det kommer aldrig att gå så långt, anser han. När något är nytt tenderas det att dras för långt. Det kommer istället att fungera som ett komplement till exempelvis telefonsamtal och e-mail. Ur ledningsperspektiv vill de få de anställda att tömma hjärnan och skriva ner så mycket som möjligt. (VD, Mindroute) På Pluto används e-mail parallellt med systemet, men VD:n tror att ju mer Incentive används desto mer kommer det användas, han tror att det kommer bli en positiv spiral.

Borgen och Kronan kan se en del fördelar med att använda sig av bloggar och wikis internt. Kronan är framförallt positiv till wikis. Pluto som idag använder sig av wikis och bloggar tycker att det är ett användbart system. Koordinatören på Borgen tror att blogging skulle vara bra som informationsbank och för att se vad kollegorna har för kunskaper, intressen och för att kunna dela med sig om vad du är duktig på. Blogging skulle kunna knyta de tre kontoren mer nära, skapa mer gemenskap och sprida mer information. (Koordinator, Borgen)

På Kronan anser VD:n att wikis skulle vara bra om den var kundbaserad eftersom det finns mycket kunskap om vad kunden vill ha för ton och språk. Hon tror att just inom reklambranschen är det som borde dokumenteras kundspecifika kommentarer, vilket skulle ha gett praktisk nytta. Fördelen med en wiki enligt AD:n på Kronan, är att de skulle kunna skriva ner sådan information som lätt glöms bort. Dagligen får de mycket information, som de ofta bara delar med sig genom att säga det rakt ut med en gång. För att denna information ska finnas kvar gäller det att folk kommer ihåg den. Denna information skulle lika gärna kunna skrivas ner i en wiki, säger hon. Wikis tror hon mer på och hon tror att det skulle kunna fungera som ett bra forum att spara diverse tips i. Detta tror hon skulle fungera även om de bara var två anställda. Idag spar hon mycket tips och idéer i en vanlig pärm, och allt som hon spar där skulle hon lika gärna kunna spara ner i en wiki, säger hon. (AD, Kronan)

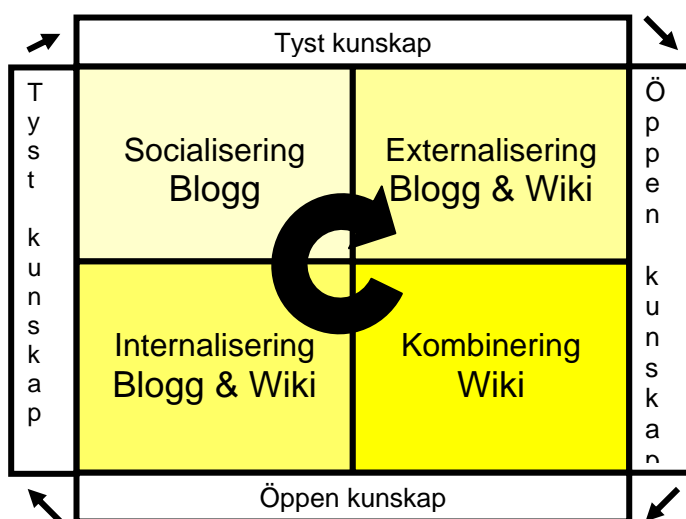
VD:n på Pluto tycker att det som är bra med wikis och bloggar är att i efterhand se vad han verkligen utfört. En blogg blir inaktuell efter några inlägg tillägger han och fördelen med wikis är att de lever kvar och kan utvecklas, vilket han tycker är bättre. Han påpekar dock att du ska ha tiden att blogga och att det kan vara svårt att få den tiden, men att investera tiden i att kommunicera menar han är viktigt. (VD, Pluto) Byråchefen på Pluto tycker att Incentive är mycket användbart för att sprida och leta upp kunskap och speciellt för att göra kunskapen bestående om någon slutar eller är tillfälligt borta. Systemet används mycket gällande rutiner och processer. Han tycker att systemet är mycket roligt och önskar att han hade mer tid för det. Han tillägger dock att det är lite stressigt att hålla sig ajour och uppdaterad hela tiden. (Byråchef, Pluto) Enligt VD:n på Pluto är det smart att systemet kan lagra mycket information och att den kommer fram med hjälp av sökfunktioner. Det fylls på hela tiden och på Pluto är det i regel varje dag någon som skriver något nytt. De använder Incentive till att utveckla processer, kommentera varandras arbete och lösningar i programmet istället för att sitta i flera timmar i

möten och prata. Vad som läggs upp i wikin kan vara nya tekniker, nya finesser och erfarenheter från projekt. Det blir en pågående förbättringsprocess. (VD, Pluto)

Sandersson (2001) menar att företag ska skapa ett språk för att hantera tyst kunskap och att detta bör vara i linje med strategierna för hur den dokumenteras. Detta anser författarna att de har gjort på Pluto. Bloggspråket i sig har enligt VD:n på Mindroute en viss ton och Snowden menar att en blogg måste vara personlig och säga något om personen i fråga. (Stuart, 2007) Genom att implementera ett bloggsystem har Pluto skapat ett bloggspråk för att sprida den tysta kunskapen, vilken är i linje med deras strategi för hur kunskapen ska dokumenteras, nämligen genom blogg och wikis. VD:n har till exempel en intern försäljningsblogg där han skriver vad han utfört och vad som är på gång. (VD, Pluto) Enligt Stuart (2007) är det viktiga just att nyckelpersoner inom företaget som influerar människor, driver igång användandet av systemet, vilket de alltså har gjort på Pluto. Även VD:n på Mindroute säger att en viktig aspekt är att det bör finnas en eller flera eldsjälar inom företaget som brinner för wikis och bloggar och skriver mycket. De blir då en form av förebilder för de andra på kontoret. Han refererar till Internetsidan Wikipedia, där det bara är 10 procent som är aktiva användare, men där genomslagskraften är enorm. Så kommer det att se ut även på företag, menar han. (VD, Mindroute) En risk med införande av ett färdigt knowledge management system är dock att ingen använder systemet och att det har fel fokus, vilket belyses av Penker (2006). Han menar att uppbyggnaden av ett strukturkapital är en mödosam resa som kräver kontinuerligt arbete och att det inte är någon "quick-fix". Denna problematik har även fallföretagen uppmärksammat, och därmed ställer de sig inte särskilt positiva till ett införande av ett färdigt system baserat på bloggar och wikis.

6.5.3.5 Kunskapsspiral - applicerad på bloggar & wikis

Nonakas modell som behandlar hur kunskap omvandlas kan även appliceras på bloggar och wikis, vilket illustreras i figur 6.5. Socialiseringsprocessen innefattar delvis det informella, vilket kan vara aktiviteter både på och utanför arbetsplatsen för att skapa ett ömsesidigt förtroende mellan de anställda. (Bukh et al, 2005) Bloggar, bidrar till ett informellt kunskapsutbyte samtidigt som det främjar det sociala. Koordinatören på Borgen nämnde till exempel att han tror att en blogg skulle kunna knyta de tre kontoren närmare varandra. Alla respondenter såg även värdet just i det informella kunskapsutbytet. Vidare skulle både en blogg och en wiki kunna bidra till externaliseringsprocessen, det vill säga att göra tyst kunskap öppen. Detta eftersom anställda skulle kunna skriva ner idéer och tankar de har som då blir tillgängligt för alla inom företaget. Under föregående kapitel konstaterades att det verkade finnas en avsaknad av sociala verktyg hos företagen att omvandla tyst kunskap till öppen.



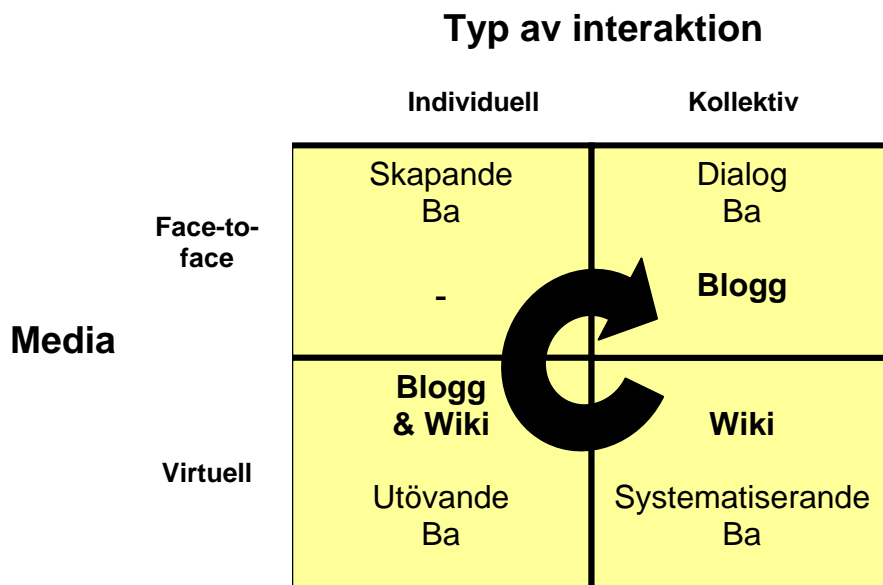
Figur 6.5 Utvecklad kunskapsspiral 2

(Källa: Baserad på Nonaka et al, 2000:12)

Bloggen och wikin ses av författarna som sociala verktyg för denna process. Wikin kan dessutom hjälpa till i kombineringsprocessen, där kunskap kan kombineras på nya sätt, i och med att anställda kan gå in och förädla informationen. Här igenom byggs en kunskapsdatabas upp. Eftersom all information kan skrivas i en blogg eller i en wiki kan även reflektioner kring olika projekt skrivas i dessa. Detta stödjer således internaliseringsprocessen, alltså att kunskap och lärdomar hos enskilda individer blir en gemensam förståelse hos företaget. Även spiraleffekten kan belysas, vilken innebär att kunskapen ökar ju större interaktionen är. Detta påpekades även av VD:n på Mindroute som ser bloggar och wikis som en spiraleffekt där det initialt skrivs lite, därefter mer och mer. För att kunskap ska kunna omvandlas och spridas på ovannämnda sätt förutsätts givetvis att det skrivs och läses regelbundet i bloggen och wikin.

Sanderson (2001) menar att det är viktigt att utveckla tekniker för att hantera kunskapsutbytande möten. Han menar även att sättet att dela kunskap på ska vara personfokuserat och nära forums intressen. Detta kan liknas vid Nonaka och Konnos idéer om att den kunskapsskapande processen bör stödjas av särskilda utrymmen kallade "Ba", som ska fungera som en plattform för anställda, där individuell och kollektiv kunskap kan hanteras. (Bukh et al, 2005) Skribenterna anser att wikis och bloggar kan liknas vid en arena för kunskapsutbyte, så kallad ba. VD:n på Mindroute ser även bloggar och wikis som ett forum för information som är svår att avgöra var den hör hemma. Denna typ av information är viktig för företag i och med att den kan bidra till nya idéer. Nonaka och Konno beskriver olika typer av ba. De finns olika ba:s som beskriver det som bloggar och wikis står för, se figur 6.6. Dialog ba förstärker konversationen som gör tyst kunskap till öppen kunskap. Detta hänför sig till externaliseringsprocessen, där den tysta kunskapen uttrycks genom en dialog. Huvudpoängen är att föra människor samman för att utbyta kompetens. (Bukh et al, 2005) Detta anses av författarna beskriva en blogg, då denna fungerar som en öppen dialog, i och med att vem som helst kan kommentera på andras inlägg. Den för även samman människor och förbinder dem. Systematiserande ba är både virtuell och kollektiv, och skapas ofta genom olika

informationssystem. Den utgör ofta basen för kombineringsprocessen. Vid denna punkt kan till exempel redan skrivna dokument transfereras till andra, och existerande öppen kunskap kan bli närvarande och kombinerad på nya vis. (Bukh et al, 2005) Detta beskriver det som wikin, enligt VD:n på Mindroute är till för, det kollaborativa förädlar information och bidrar till mer kunskap samt strukturkapital i form av ett uppslagsverk. Utövande *ba* är individuell och virtuell. Dess mening är att internalisera den öppna kunskapen och detta sker främst genom reflektion. (Bukh et al, 2005) Detta kan hänföras både på bloggar och wikis, då dess innehåll kan ses vara av reflekterande art. Bloggar och wikis kan på detta vis dels ses som en kunskapsarena där de anställda kan hantera information, samtidigt som de bidrar till att omvandla kunskap så att andra i företaget kan ta del av individuell kunskap. Bloggar och wikis accelererar kunskapsflödet i företaget och kan liknas vid en kunskapsstornado.



Figur 6.6 Utvecklad modell av de fyra typerna av *Ba* (Källa: Nonaka et al, 2000:16)

Enligt Snowden beror framgången för Web 2.0 att den förbinder folk och ger dem makten. Om en ekologi ska skötas måste man stå vid sidan av systemet och titta på, släppa taget och vara beredd på att fel kan uppstå (Suarez, 2007). Snowden menar också att transfereringen av kunskap måste sköta sig själv och vara självorganiserad (Husband, 2007). Vidare menar Stuart (2007) att kunskapsutbyte bara sker frivilligt och aldrig kan bli föreskrivet. VD:n på Mindroute berättar att deras system är helt öppet, alla anställda kan gå in och ändra informationen. Det viktiga är att inte lägga sig i innehållet, då förloras trovärdigheten. (VD, Mindroute) Makten ligger med andra ord hos de anställda. Web 2.0 handlar om att bjuda in, lyfta fram människan och det sociala, berättar VD:n på Mindroute. Atmosfären på företaget spelar enligt honom också en stor roll, och det är viktigt att de anställda känner att de kan framföra sina åsikter. VD:n på Pluto tycker att wikis är roligare än e-mail i och med att han själv kan påverka den och göra ändringar i den. Företagen som använder sig av bloggar och wikis har båda släppt taget kring dess användande, vilket av skribenterna tros vara en viktig anledning till att finna ett engagemang och intresse för dess användande. Som nämns måste personen i fråga vilja dela

med sig av sin kunskap och om ett system är fritt och de anställda får dela med sig om vad de vill, anser författarna, att sannolikheten för kunskapsdelgivning blir större.

Tabell 6.6 Sammanställning av nya transfereringstekniker

Fråga:	Borgen	Pluto	Kronan	Summering
Kan företagen tänka sig att använda/använder de wikis och bloggar?	Nej, kan ej se nyttan av något av det.	Ja, använder både och, dock mest wikis.	Nej, men kan se nyttan av wikis om de hade varit en större byrå.	Varierande svar kanske beroende av byråernas storlek, samt deras attityd och inställning.
Vilka fördelar ser företagen med att använda wikis och bloggar?	Om det hade varit enkelt och tydligt hade de sett nyttan av det och det hade kunnat vara av intresse.	Ser det som ett intranät som sprider kreativitet och entusiasm. Bra hjälpmedel för att sprida kunskap.	Wikis kunde varit användbart om de varit en större byrå.	Viss skepticism till dessa verktyg. Mest positiva till wikis.
Vilka nackdelar ser företagen med wikis och bloggar?	För tids- och resurskrävande gällande både implementering och användning. Tråkigt med informationsinmatning.	Ser inga speciella nackdelar.	Tror inte att en blogg eller wiki passar kreativa människor som vill förmedla saker mer fysiskt.	Nackdelarna överväger fördelarna. Känns för tidskrävande och tråkigt för kreativa människor.

7. FÖRÄDLINGSVÄRDE PER ANSTÄLLD

Förädlingsvärde per anställd tas upp för att knyta intellektuellt kapital till den ekonomiska aspekten, för att se om det finns ett mönster mellan detta mått och byråernas humankapital, relationskapital och strukturkapital. Branschsnittet för reklambranschen var enligt Konsultguiden år 2005: 773 000 kronor (Affärsvärldens hemsida). Förädlingsvärde per anställd har räknats ut med hjälp av följande formel:

$$\text{Förädlingsvärde / anställd: } \frac{\text{Rörelseresultat} + \text{Avskrivningar} + \text{Personalkostnader}}{\text{Antal anställda}}$$

Tabell 5.7 Sammanställning av förädlingsvärde per anställd (baserad på siffror i Bilaga 3)

<i>Företag:</i>	<i>Borgen</i>	<i>Pluto</i>	<i>Kronan</i>
<i>Förädlingsvärde/ anställd:</i>	997 000 kr	859 822 kr	571 000 kr

En jämförelse med branschsnittet visar att både Borgen och Pluto ligger över detta och att Kronan ligger något under. Nedan följer vidare kommentarer kring företagens värden.

Som framgått i analysen har Borgen ett starkt strukturkapital, som har omvandlats från starkt humankapital och relationskapital. Borgens anställda besitter lång arbetslivserfarenhet, vilket kan tänkas bidra till en stor expertis och därmed ett starkt humankapital. Deras kundrelationer är också starka och långlivade, vilket bidrar till ett bra relationskapital. På Borgen har de vidare ett strukturerat arbetssätt och fasta rutiner för att sprida kunskap. Detta landar i att de har ett välutvecklat strukturkapital. Att de har ett starkt strukturkapital, antar författarna, kan vara en av flera orsaker till att de har det högsta förädlingsvärdet per anställd, 997 000 kronor.

Pluto har en annan form av strukturkapital än Borgen. De använder sig idag av ett system baserat på bloggar och wikis, där innehållet är i uppbyggnadsfas. Då systemet är så pass nytt går det dock inte att relatera till dess påverkan på förädlingsvärdet per anställd. Trots att de ännu inte har ett välutbyggt strukturkapital, har de nästan lika högt förädlingsvärde per anställd som Borgen, nämligen 859 822 kronor, och ligger över branschsnittet. Detta kan indikera att ett högt värde inte alltid kan likställas med ett bra strukturkapital.

Kronan har som belysts: bra muntlig kommunikation mellan de anställda, en hjälpsam och öppen företagskultur, jämn arbetsbelastning och mycket informella möten. Inget av detta leder

dock till ett långsiktigt strukturkapital, vilket kan ha påverkat att deras förädlingsvärde per anställd är lägst, 571 000 kronor, och ligger under branschsnittet. Att lång arbetslivserfarenhet inte värdesätts lika högt som hos de andra företagen kan också vara en bidragande faktor. Att de trots lite sämre struktur- och humankapital har ett relativt högt värde kan bero på deras starkt utvecklade nätverk, som bidrar till ett starkt relationskapital. Kronan har valt att inte ha stort fokus på tidspress och effektivitet, som de andra två byråerna har, vilket i sin tur kan ha en negativ påverkan på förädlingsvärdet per anställd.

De faktorer som främst indikerar på ett högt förädlingsvärde per anställd är lång arbetslivserfarenhet, starkt relations- och strukturkapital. Det har dock även framkommit att det inte nödvändigtvis krävs ett stort strukturkapital för att det ska resultera i ett långsiktigt högt förädlingsvärde per anställd. Medvetenhet finns även att ett flertal andra faktorer kan ha påverkan på förädlingsvärdet per anställd.

8. SLUTSATSER

Syftet med denna magisteruppsats var att utreda hur reklambyråer arbetar för att överföra, sprida och bevara medarbetarnas kunskap inom företaget, och om det fanns potential för bloggar och wikis i denna process. Det undersöktes även vilken kunskap hos anställda som bör omvandlas till strukturkapital, för att skapa värde för företaget.

Slutsatser som kan dras från denna studie är att fallföretagen idag i störst utsträckning använder sig av traditionella metoder såsom e-mail, best practice, roterande arbetsgrupper och möten, vid bevarande och spridande av medarbetarnas kunskap. Ofta sker detta omedvetet i form av rutiner och arbetsprocesser. Det har framkommit att mycket information sprids via informella möten och muntligt. Då företagen har vuxit har den informella kommunikationen dock blivit svårare och därmed krävs det att kunskap säkras i större utsträckning genom någon form av dokumentation. På de mindre byråerna, Pluto och Kronan, är de anställda väl insatta i varandras arbete och dokumentering prioriteras därför bort. De mindre byråerna är därmed mer beroende av sin personal, då de blir mer sårbara om någon anställd slutar. På grund av detta kan det tänkas att de därför har ett större behov av att bevara kunskapen inom företaget, trots att de har en bra informell kommunikation. På den största byrån, Borgen, är det svårare för de anställda att vara insatta i andras arbete, därför sker kunskapsspridningen mer strukturerat och med fasta rutiner. Företagen lägger sin tid och kreativitet på projekt och vill helst inte lägga ner tid på kunskapsspridning och bevarande av kunskap. I den mån de ändå sparar och sprider kunskap använder de sig av gamla beprövade metoder, så att de kan behålla en hög effektivitet i sitt arbete.

Samtliga fallföretag ser positivt på och ser potential i användandet av wikis, däremot inte på användandet av interna bloggar inom företagen. Anledningen till detta är att de lättare kan se nyttan av en wiki då denna kan användas som en kunskapsdatabas. Värdet i denna kan också höjas av att alla kan redigera innehållet. Nackdelen de ser med bloggar är att de är tidskrävande och att dess innehåll snabbt blir inaktuellt, samt att det kan skrivas för personlig information som det är svårt att finna nytta i. Blogging handlar också om en beteendeförändring hos de anställda, som anses vara för stor att få igenom. Ett problem ligger även i generationsfrågan, då den äldre generationen har svårare att ta till sig dessa nya sociala verktyg. Det har från fallföretaget som använder sig av wikis och bloggar och systemutvecklaren framkommit, att anställda själva måste få bestämma över innehållet för att de ska känna sig motiverade att skriva i en blogg eller wiki, det vill säga makten bör ligga hos de anställda. Värdet av att införa sociala verktyg, såsom bloggar och wikis, skulle kunna vara att de förbinder humankapitalet både i och utanför organisationen på ett informellt och självorganiserande vis. Införandet av dessa verktyg kan också leda till en positiv kunskapsspiral, då mer och mer kunskap sprids och sparas i systemet ju längre det används. De nya transfereringsteknikerna inom Web 2.0, såsom

bloggar och wikis, skapar nya sociala mönster och stödjer det fria valet i inhämtning av kunskap.

Det kan i framtiden finnas en risk att den personliga kontakten mellan medarbetare på företag blir mindre om genomslagskraften med bloggar och wikis blir alltför stor. En annan risk som kan identifieras då all information som lagras i bloggar och wikis läggs upp på Internet, är att denna information kan hamna i obehöriga händer, eftersom informationen då endast skyddas av exempelvis lösenord. Säkerheten kan således ses som minskad i jämförelse med om information skulle ha lagrats enligt traditionella vis som till exempel i arkiv.

Den kunskap och information som fallföretagen anser vara av vikt att omvandla till strukturkapital är kundspecifik information, offerter, kontaktrapporter, erfarenheter, misstag, riktlinjer och tips som kan vara till hjälp vid genomförande av projekt. Information och kunskap som är projektspecifik anses vara kortlivad och inte av värde att spara eller sprida. Problematiken ligger i att den valda branschen är mycket kreativ, där ett kontinuerligt nyskapande är viktigt och behovet av att bevara gamla idéer inte är särskilt stort. En svårighet ligger i att veta vilken kunskap andra kan ha nytta av och som bör spridas och bevaras. Den mesta kunskap som sprids mellan de anställda sker omedvetet. För att kunna stärka strukturkapitalet bör medvetenheten kring betydelsen av kunskapsspridning öka.

Den mesta kunskapen inom företagen besitter de anställda, humankapitalet, vilket därmed är den viktigaste resursen för fallföretagen. Lång erfarenhet inom branschen värderas högt och de personer med kundkontakt anses vara svårast att ersätta. Detta innebär vidare att relationskapitalet är av stor betydelse för fallföretagen. Det är således av vikt att företagen värnar om sina relationer, då de annars riskerar att få dåligt rykte inom branschen, vilket kan starta en ond cirkel som slutligen leder till företagets fall.

För att ett företag ska vara effektivt, och att anställda ska kunna arbeta under hård tidspress krävs det strukturkapital för att underlätta arbetet. Då kreativitet är en subjektiv bedömning av kunder, till skillnad mot exempelvis service, är den inte lätt att kvantifiera. Det har visat sig att de företag som fokuserar på kreativitet inte nödvändigtvis genererar ett högre förädlingsvärde per anställd, än de som arbetar mer effektivt. Från kapitlet om förädlingsvärde framkom det att ett högt förädlingsvärde per anställd inte alltid är förenligt med ett starkt strukturkapital. De faktorer som höjer sannolikheten för att nå ett högt förädlingsvärde per anställd, är att de anställda har lång arbetslivserfarenhet, att företaget har ett starkt relationskapital samt ett välutvecklat strukturkapital. Efter att ha konstaterat detta kan frågan ställas; vilken betydelse strukturkapital egentligen har för företag.

8.1 TEORETISKT BIDRAG

Genom denna studie har det framkommit att Nonakas kunskapsspiral går att applicera på bloggar och wikis, vilket inte har gjorts tidigare. De fyra olika omvandlingsprocesserna har

kopplats till bloggar och wikis på olika vis. Bloggar bidrar till socialiseringsprocessen, då dessa innebär en informell kunskapsspridning, där individuell tyst kunskap kan omvandlas till individuell tyst kunskap hos en annan medarbetare. Eftersom kunskap i bloggar kan läsas av många blir den nedskreven, öppen och därmed omvandlas den till kunskap på gruppnivå. Detta kopplas till externaliseringsprocessen. Även wikis kopplas till denna process då dess innehåll är avsett för alla. Eftersom wikis kan redigeras och dess innehåll förändras kopplas wikis även till kombineringsprocessen, där kunskap kan kombineras på nya sätt. Här igenom byggs en kunskapsdatabas upp.

Det som skrivs i bloggar och wikis kan vara av reflekterande karaktär och därmed bidrar de till internaliseringsprocessen, där öppen kunskap blir till tyst organisatorisk kunskap. Att bloggar och wikis på ovannämnda vis har applicerats på Nonakas modell, kan hjälpa till att se nyttan med att använda sådana system på företag. Avsaknaden av sociala verktyg för att omvandla framförallt tyst kunskap till öppen kunskap, har synliggjorts under denna studie. Därmed kan den modifierade modellen av Nonakas kunskapsspiral som inkluderar bloggar och wikis, vara till nytta för företag i deras arbete med spridning och bevarande av kunskap. Ju större interaktionen mellan bloggar och wikis är desto mer kunskap sprids och skapas, det blir således en positiv spiraleffekt.

9. AVSLUTANDE DISKUSSION

9.1 REFLEKTIONER

Under tidens gång har upptäckten gjorts att möjligtvis en alltför kreativ bransch kan ha valts, då det är svårt att strukturera och bevara viss kunskap eftersom de flesta projekt på byråerna är unika och specifika. En mindre flexibel och kreativ bransch skulle kunna ha gett en annan bild gällande behovet av att spara kunskap och omvandla detta till strukturkapital. Författarna var från början intresserade av reklambranschen och det visade sig bli en utmaning att undersöka just denna bransch då branschen karaktäriseras av kreativitet och visade sig vara något svårtolkad gällande kunskapsbevarande. Detta ökade författarnas inspiration än mer.

Författarna har under studiens gång själva startat en blogg i syfte att uppleva hur blogging fungerar och få större insikter i fenomenet. Till en början uppfattades bloggen som kul och spännande, men efterhand prioriterades den inte på grund av tidsbrist. Det har upplevts vara något av en börda då tiden hellre har lagts på annat mer direkt relaterat till studien. En annan anledning till varför bloggen inte använts flitigt är då författarna enbart är tre stycken och har daglig kommunikation med varandra personligen, via e-mail eller på telefon. Detta har bidragit till att bloggens värde har minskat. Denna upptäckt kan direkt kopplas till hur det minsta fallföretaget uttryckte sig i intervjun, att behovet inte anses vara tillräckligt stort för att de ska känna sig motiverade att blogga.

En annan reflektion avseende fördelen med wikis är att många kan ändra i den samtidigt. Därför skulle det möjligen vara av värde att införa wikis-system på universitet för gruppuppgifter och uppsatsskrivning. Detta skulle underlätta för studenter som då kan sitta samtidigt och jobba med det senaste dokumentet, istället för att skicka runt det till varandra i gruppen.

9.2 REKOMMENDATION TILL VIDARE FORSKNING

Vidare forskning inom detta område menar författarna skulle kunna vara att göra en jämförande undersökning mellan kreativa företag och byråkratiska företag, exempelvis mellan reklambyråer och advokatbyråer eller revisionsbyråer. En intressant fråga skulle vara om det finns skillnader rörande behov av att bevara och sprida kunskap. Det kan även tänkas vara av intresse att vidare undersöka kopplingen mellan intellektuellt kapital, wikis och bloggar. Då detta fenomen är nytt att applicera på företag, har det inte gått att dra några slutsatser kring dess påverkan på strukturkapitalet i denna studie. Det skulle därför vara intressant att genomföra en liknande studie när bloggar och wikis har varit i bruk under några år. Först då skulle det gå att se om verktygen har bidragit till ett ökat strukturkapital eller ej.

KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi, Malmö

Bukh, Per Nikolaj, Christensen Skovvang, Karina & Mouritsen, Jan (2005) *Knowledge Management and Intellectual Capital Establishing a Field of Practice*, Palgrave Macmillan

Edvinsson, Leif (2002) *Corporate Longitude – Navigating the Knowledge Economy*, Elanders Graphic Systems, Sverige

Edvinsson, Leif & Malone, Michael (1997) *Det intellektuella kapitalet*, Liber ekonomi, Malmö

Edvinsson, Leif & Grafström, Gottfried (1998) *Accounting for Minds – an inspirational guide to intellectual capital*, Skandia

Holme, Magne Idar & Solvang, Krohn Bernt (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag-Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Roos, Göran; Fernström, Lisa & Pike, Stephen (2006) *Den värdeskapande organisationen: intellektuellt kapital i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Roos, Johan; Roos, Göran; Dragonetti, Nicola C. & Edvinsson, Leif (1997) *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*, Creative Print and Design, Wales

Stewart, Thomas A. (1997) *Intellektuellt Kapital Organisationers nya förmögenhet*, Nerenius & Santérus förlag

Sveiby, Karl-Erik, (1995) *Kunskapsflödet – Organisationens immateriella tillgångar*, Svenska Dagbladet i samarbete med Affärsvärlden, Stockholm

Wallén, Göran (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Andra Upplagan,
Studentlitteratur, Lund

ARTIKLAR OCH RAPPORTER

Afiouni, Fida (2007) *Human Resource Management and Knowledge Management*, Journal of
American Academy of Business, Cambridge, Vol. 11, No. 2

Göransson, Anders, *De bloggar sig till döds*, Metro, 2008-04-11

Johnson, H.A. William, (2002) *Leveraging intellectual capital through product and process
management of human capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, No. 4

Leonard, Dorothy & Swap, Walter (2004) *Deep smarts*, Harvard business review, Vol. 82,
No. 9

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko & Konno, Noboru (2000) *SECI, Ba and Leadership: a
Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning, Vol. 33,
Issue: 1

Ordóñez de Pablos, Patricia (2004) *Measuring and reporting structural capital*, Journal of
Intellectual Capital, Vol. 5, No.4

Sandersson, Martin, (2001) *Records management and the capture of tacit knowledge*, Records
Management Journal, Vol.11, No. 1

Swart, Juani & Kinnie Nicholas (2007) *Simultaneity of Learning Orientations in a Marketing
Agency*, Management Learning, Vol. 38, Issue: 3

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Affärsvärldens hemsida, *Konsultguiden*,
http://www.affarsvarlden.se/konsultguiden/rankning/reklam/?year=1999&panel=economy&sort=ECONOMY_TURNOVER, hämtat: 2008-06-05

Ahldén, Lollo, (2008) *Arbetsgivarens värderingar viktiga för unga*, Arbetsmiljöverket,
http://www.av.se/Aktuellt/artiklar/arbetsgivarens_varderingar.aspx, hämtat: 2008-
04-05

- H**usband, Jon (2007-10-24) *Dave Snowden podcast...The impact of Web 2.0 knowledge work and "knowledge management"*,
http://blog.wirearchy.com/blog/_archives/2007/10/24/3312528.html, hämtat 2008-04-10
- L**ee (2003) *KM Europe: Dave Snowden*, 2003-11-18, Headshift,
<http://www.headshift.com/archives/000715.cfm>, hämtat: 2008-04-10
- L**indstedt, Urban (2006) *Mindroute kombinerar wikin med bloggen*, Blogg: Uppkopplat,
<http://www.uppkopplat.se/2006/03/21/minderoute-kombinerar-wikin-med-bloggen/>,
hämtat: 2008-04-10
- M**indroutes hemsida (2008-04-22) <http://www.mindroute.se/pages/people.aspx?id=Rickard-Hansson>, hämtat: 2008-04-10
- P**enker, Magnus (2006-05-31) *Bygg upp strukturkapitalet*, Computer Sweden,
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.46933>, hämtat: 2008-04-10
- S**nowden, Dave & Husband, Jon (2007-10-27) *Great conversation; Sims learning connection*,
<http://blog.simslearningconnections.com/?p=198>, hämtat: 2008-04-10
- S**tuart, David, (2007-09-11) *Snowden keynote tags, categories and knowledge sharing @KMWorld*, <http://www.henshall.com/stuart/2007/11/09/david-snowden-keynote-tags-categories-knowledge-sharing/>, hämtat: 2008-04-10
- S**uarez, Luis, (2007-11-23) *The impact of Web 2.0 on knowledge work and knowledge management by Dave Snowden and Jon Husband - Part 1*,
<http://www.elsua.net/2007/11/23/the-impact-of-web-20-on-knowledge-work-and-knowledge-management-by-dave-snowden-and-jon-husband-part-i/>, hämtat: 2008-04-10
- S**öderström, Jonas (2006) *Reklambyråer är värdelösa behållare*,
http://bisonblog.blogs.com/blog/2006/09/bisongst_reklam.html, hämtat: 2008-04-05
- W**ass, Fredrik (2007-07-07) *Släng ut företagsegot och släpp in besökarna*, Internetworld,
<http://internetworld.idg.se/2.1006/1.114186>, hämtat: 2008-04-10

MUNTLIGA KÄLLOR

Art director, Kronan, 5 maj, kl. 14.50-15.30

Byråchef/Projektledare, Pluto, 5 maj, kl. 11.40-12.00

Copywriter, Borgen, 18 april, kl. 14.20-15.20

Hansson, Rickard, VD, Mindroute, 23 april, kl. 11.00-12.00

Koordinator, Borgen, 24 april, kl. 10.00-11.00

Projektledare, Borgen, 11 april, kl. 9.00-10.30 & 18 april, kl. 13.30- 14.15

VD/Webbstrateg, Pluto, 5 maj, kl. 10.30-11.40

VD, Kronan, 5 maj, kl. 14.00- 14.45

BILAGA 1

INTERVJUGUIDE TILL FÖRETAGET MINDROUTE

1. När grundades Mindroute?
2. Hur många anställda?
3. Berätta om er affärsidé och era produkter. Vad är och hur fungerar ”wikis”?
4. Vilka konkurrenter anser ni att ni har?
5. Hur utvecklades idén? Fanns någon koppling till intellektuellt kapital?
6. Hur identifierade ni behovet?
7. Vad är er främsta tanke att företagen ska använda detta till?
8. Varför ska man köpa ett blogg-system? Vad erbjuder ni?
9. Vad är kostnaden för ett system? Vad får kunden? Garanti? Underhåll? Support? Uppdateringar?
10. Hur marknadsförs det? Vilka är intresserade? Vem är er målgrupp?
11. Hur många kunder har ni? Finns dessa främst i Sverige eller var?
12. Vilka är era kunder? Någon reklambyrå som använder det?
13. Vilka förväntningar har kunderna på detta system tror ni?
14. Tror ni att era mjukvarusystem kan lösa problematiken med att bevara kunskap i företag? Hur? Varför?

INTERVJUGUIDE TILL DE TRE FALLFÖRETAGEN

Strukturkapital

1. Hur arbetar ni med att bevara och sprida kunskap inom företaget i det dagliga arbetet? Vilka rutiner och arbetsmetoder finns för att göra kunskap allmän? Gärna utförligt förklarat i detalj.
2. Finns det någon strategisk baktanke med vad som sparas/sprids respektive inte inom företaget? Från vem? Varför?
3. Hur dokumenteras t.ex. kampanjmaterial och hur länge sparas det?
4. Utvärderas och reflekteras det kring projekt? I så fall hur? Vad är det man tar med sig och vad minns man?
5. Hur ofta söker du upp och använder tidigare bevarad kunskap? När finns behov för att göra detta och hur gör du?
6. Tänker du själv på att föra kunskap vidare eller bevara kunskap som verkar viktig att dela med sig av till andra? Hur gör du detta i så fall?
7. Tror du att strukturkapital skulle kunna gynna företaget? På vilket sätt?
8. Vilken typ av kunskap tror du skulle vara möjlig och användbar att strukturera och bevara?
9. Hur hade du själv velat jobba med att bevara kunskap?
10. Fanns det bevarad kunskap på företaget när du började här? Kunde du använda och utnyttja denna kunskap för att underlätta ditt arbete? På vilket sätt? Utveckla.
11. Hur upplever du att kunskapsöverföringen i företagets organisation fungerar? Vilka rutiner och arbetsmetoder finns för att göra kunskap allmän?

Blogg

12. Hade du kunnat tänka dig att internblogga på företaget? Hade detta hjälpt till att sprida kunskap tror du? Varför, varför inte?
13. Hade ett blogg-system varit genomförbart och användbart tror du? Vem hade haft ansvaret och drivit igång detta tror du? Är det någon speciell person eller kan vem som helst driva igenom detta?

14. Hur hade implementeringen skett tror du? Vilken kostnad hade ni varit beredda att betala för ett sådant system? Vad hade krävts för att ett sådant system skulle ha känts värdefullt och lyckat för företaget?
15. Hur tror du att du skulle uppleva internblogging på arbetet; roligt eller stressigt? Skulle du känna att du har tid för det?

Strukturkapital (internt)

16. Hur skulle du beskriva kulturen på företaget?
17. Hur jobbar de olika teamen? Vad/vilken typ av information finns kvar på datorn när medarbetarna går hem?
18. Är teamen alltid bestående av samma personer eller skiftas dessa vid olika tillfällen?
19. Bevaras och sprids kunskap vidare inom organisationen, inom olika team, mellan olika team? Förklara.
20. Hur är relationen mellan teamen? Utbyter ni så kallad "best practice" med varandra?
21. Hur är ledarskapet på företaget?
22. Finns det en gemensam databas på företaget?

Humankapital

23. Är någon position inom företaget lättare att ersätta än någon annan, tror du? Finns det nyckelpersoner för företaget?
24. Känner du dig som en viktig resurs för företaget? Motivera.
25. Vilken/vilka resurser anser du vara viktigast för företaget? Utveckla.

Relationskapital

26. Är klienterna alltid bundna till en kontaktperson på företaget? Varför? För och nackdelar med detta?
27. Hur arbetar ni med att behålla klienter?

28. Hur skulle du förklara ditt kontaktnätverk, innanför och utanför företaget?
29. Hur sker kontakten mellan de olika företagen inom nätverket och hur är relationen mellan aktörerna i nätverket?
30. Hur sker kontakten via nätverket? Vem har informationen, hur uppdateras den, vart lagras den? Intranät? Är det endast chefer som har kontakt eller har alla inom företaget kontakt med nätverket?
31. Om ni är mest beroende av någon i nätverket, vem är det i så fall? Varför?
32. Vilken/vilka relation/er i företagets nätverk är viktigast för er? Varför? Behandlas/bevaras de olika kontakterna i nätverket olika?

BILAGA 2

KOMPLETT EMPIRI

B.2.1 HUMANKAPITAL

B.2.1.1 Nyckelpersoner och resurser

Reklambyrån Borgen: Enligt projektledaren är de personer med mycket kundkontakt så som projektledare, nyckelpersoner för företaget, eftersom de hjälper till att behålla kunderna. En del av dessa personer blev därför erbjudna att bli delägare för ett år sedan för att säkra att de stannar kvar på byrån. Olika personer är viktiga i olika kundsamarbeten. En kund kan även förloras om man misslyckas med att sätta in en bra copywriter i jobbet. En del på företaget är mer tongivande så som en del kreatörer. Att tappa en del yngre personer skulle också vara tråkigt i och med att de tillför en förnyring åt företaget anser hon. Värst skulle vara om deras VD slutade i och med att han står för stor del av kund kontakten, deras PR mässighet samt att han är väldigt tongivande för företaget. En duktig originalare är lättare att ersätta i och med att han/hon inte har någon kundkontakt. Den viktigaste resursen för företaget är givetvis personalen, säger hon.

Copywritern ser sig absolut som en viktig resurs för Borgen men ser sig inte som oersättlig. Det finns många duktiga människor som kan göra hennes jobb, både bättre och sämre, anser hon. Det är lätt att säga att människor är unika. Man vill gärna tro att man är unik men det är få funktioner i livet där man inte går att ersätta, ens egna barn skulle vara det enda fallet. Om man ersätts kommer inte arbetet tvunget att bli likadant, men det är det som är bra när man jobbar i olika arbetsgrupper. Verksamheten är inte heller linjär utan den tar kliv hela tiden, om någon annan kommer in och tar vid ens jobb kan det säkert bli bättre i och med att det tillför nytt blod. Det är skillnad för hjärtläkare, anser hon, då de ska lära sig operera på ett visst sätt. På Borgen däremot finns det inget rätt eller fel. Det finns tusen olika möjligheter, vissa saker kan vara bättre och vissa sämre. Det kan däremot vara svårt sätta sig in i andras arbeten. Vissa funktioner är lättare att ersätta än andra, beroende på projektets komplexitet. Varje enskild person besitter djup kunskap, och det är svårt för andra att hoppa in för en person, som till exempel är sjuk, vilket är en nackdel. Samtidigt som en del är lättare att ersätta än andra är alla delaktiga och alla är lika mycket värda. Det är viktigt att alla gör ett bra jobb och jobbar tillsammans. Utan en bra originalare har vi till exempel ingen bra slut finish säger hon. Hur lätt någon är att ersätta beror mycket på projektet, hur svårt det är att sätta sig in i. Den personliga kontakten mellan projektledare och kund kan vara svår att ersätta. Copywritern har jobbat i branschen i 20 år och lärts sig att ingen är oersättlig även om man tror det. På ett sätt är man däremot inte ersättningsbar och det kan gälla gruppdynamiken. Koordinator tycker att han är en viktig resurs för Borgen, men inte heller han ser sig som oersättlig.

Webbyrån Pluto: VD:n anser att projektledarna och strategerna är de viktigaste resurserna för företaget. Det är de som tar över där kundernas kompetens slutar. Produktions kapacitet går

alltid att köpa in påpekar han. När det handlar om hur lätt någon är att ersätta menar han att det handlar om att samla erfarenheter. Personer med lång erfarenhet värderas högre. De försöker samla och dokumentera kunskap för att minska risken att oerfarna människor gör fel. Det är svårt att få tag på väldigt erfarna människor så därför behöver de ta väl vara på all erfarenhet som finns. Hos projektledarna krävs det mycket erfarenhet. Det mesta inom webbyrket handlar om att lösa problem. Kunskapen finns kvar gällande vad en människa sagt och gjort, men utvecklingen stannar upp när någon försvinner. VD:n tror inte att det utvecklingsmässigt går att ersätta en människa, men kanske kunskapsmässigt.

Reklambyrån Kronan: VD:n anser att den viktigaste resursen de har är tiden, att inte stressa, att inte känna tidspress. Hon försöker att få en filosofi att inte fokusera på tiden. Det är omöjligt att vara kreativ och knäcka en superkreativ idé under tidspress. Om mentalt inte tänker på tid mår man bättre och kommer på bättre idéer. Man känner sig även mindre rädd att be andra om råd, då man tar upp deras tid. De har så många jobb som möjligt på offert med en klar prislapp, och då får det ta den tid det tar. Hon försöker släppa kopplingen mellan pengar och tid som finns i branschen. Det tar ofta mindre tid om man inte fokuserar på tiden, utan på idén, och man kommer då även på bättre idéer. Genom detta fokuserar de på den kreativa processen, får mental ro och tycker om sitt jobb, istället för att må dåligt.

AD:n känner sig som en viktig resurs för företaget och hon tror att det skulle vara svårt att ersätta henne. Detta beror mycket på att hon har jobbat länge ihop med VD:n och deras samarbete flyter på väldigt bra. Hon ser sig även som viktig i och med att det är svårt att behålla folk i staden, många duktiga inom branschen söker sig nämligen till större städer. Hon anser att alla på byrån är viktiga, även de nya, som bara har ett års arbetslivserfarenhet. Hon kan lära sig mycket av dem om andra saker och den erfarenhet de har.

B.2.1.2 Personalomsättning

Webbyrån Pluto: De har knappt haft någon personalomsättning, berättar VD:n. I dagsläget är de fyra delägare och många nyanställda. Under de fem år de har varit verksamma är det bara två som har sagt upp sig. Det som har skett är mest att nya har tillkommit under expansionen.

B.2.1.3 Tyst kunskap

Reklambyrån Borgen: När det kommer till vilken tyst kunskap man besitter skulle copywritern vilja kalla denna kunskap för rutin, och att hon vet hur hon ska gå till väga när hon angriper ett nytt projekt. Om det kom en ung ny copywriter skulle hon kunna tala om detta för personen, men samtidigt är det inte säkert att detta sätt skulle vara rätt för den personen, i och med att det är så individuellt. De idéer man själv har, är inte samma idéer som någon annan människa har. Dessa kan inte lämnas över, och det har ingen annan någon nytta av heller, anser hon. Man har en massa kunskap som inte tänks på utan som tas för given. Det är väldigt få som börjar på byrån som inte har varit med ett tag och det är svårt att veta vilken kunskap de har som andra skulle kunna ha nytta av. Det som andra skulle kunna ha nytta av, skulle till exempel vara olika strategiska varumärkes teorier och tankar kring hur marknaden ska tacklas. Tyst kunskap finns absolut, anser hon, men vad som förs vidare blir individuellt. På Borgen får de hela tiden inputs

från andra företag och omvandlar sedan detta. Det är alltid ett nytt flöde utifrån från olika kunder och olika projekt och det går därför inte att jämföra Borgen med ett företag som till exempel Tetra Pak, som kan finslipa sina arbetsrutiner och utveckla bättre maskiner.

Webbyrån Pluto: VD:n hoppas på att de kommer att kunna sprida den tysta kunskapen bättre via wikis framöver. Han säger att det kan vara svårt att få de anställda att förstå nyttan av tyst kunskap och att små tips och idéer kan vara otroligt givande och avgörande i vissa situationer.

B.2.2 RELATIONSKAPITAL

B.2.2.1 Socialtkapital

Relation mellan de anställda

Reklambyrån Borgen: Teamen ändras ganska ofta säger projektledaren, men de ska försöka hålla teamen mer geografiska, vilket innebär att alla inte kommer att jobba med alla. De har ett team nu, där projektledaren sitter i en stad, copywritern i en annan stad och AD:n i ytterligare en annan. Arbetet blir då inte effektivt, och därför ska sådana utspridda team försöka undvikas framöver. Inom ramen för Skåne blandar de rätt mycket, och hon själv jobbar med väldigt många olika team. De anställda kan samtidigt ha kontakt med tre olika AD:n vilket gör att teamen blir integrerade. Det är dock viss konkurrens mellan teamen i och med att de arrangerar tävlingen ”Byråns bästa”. Det råder dock en väldigt hjälpsam attityd mellan teamen. Alla arbeten läggs upp på ett bord mitt på kontoret så att alla teamen kan se vad de andra gör. De kan då tycka till och komma med råd och tips kring andras arbeten. Teamen stöttar varandra i den utsträckning det går och som de har tid till. Copywritern säger även att de jobbar olika i olika grupper. Beroende på gruppdynamiken, hur de andra personerna i gruppen fungerar och agerar tar man på sig olika roller. Alla projekt är mycket olika. Ibland behöver projektledare vara involverade hela vägen medan de i andra projektet enbart behöver starta upp och sen bara dyka in ibland, de är då inte med på samma sätt i processen.

Webbyrån Pluto: Byråchefen berättar att de har olika team beroende på vilka som är lediga och vilken kund det gäller. Projektledarna har sina kunder men annars har de inga fasta konstellationer. Han säger även att de har blivit bättre på att bjuda in till varandras projekt och visa varandra. Alla som har tid kommer och tittar på varandras projekt. Han säger dock att många sitter upptagna med sitt, vilket innebär att det ibland kan vara svårt att rycka loss folk. Ofta används mailen för att meddela att det finns något att titta på och att man önskar att andra ska tycka till.

Reklambyrån Kronan: VD:n hoppas att relationen mellan de anställda är god. Hon har jobbat på flera arbetsplatser där det har varit en väldigt dålig relation. Därför har hennes filosofi blivit att göra tvärtom vad hennes före detta chefer har gjort. Hon tycker det ska vara mycket ”alla för en och en för alla” och att man hjälps åt. Även att ingen får en sned belastning eller tidspress är viktigt.

Företagskultur

Reklambyrån Borgen: Copywritern som har varit anställd längst på Borgen säger att kulturen har förändrats i och med att de har vuxit. Förr var det en mer fyrkantig kultur medan den idag är lite mer avslappnad, samtidigt som det är stor skillnad mellan de olika kontoren. Kulturen är dock under ständig förändring. Idag är kulturen till exempel mer öppen än vad den var förr. Detta är ett adjektiv som alla de tre respondenterna använder för att beskriva kulturen. Copywritern säger även att de är mer benägna att visa andra vad de har gjort och de har blivit bättre på att ge och ta kritik. En del av byråns ambition är att bli mer kreativ och då är det viktigt att diskutera och dela med sig till varandra och att alla tycker till om de olika projekten. Copywritern tycker att Borgen är ett väldigt trevligt företag att jobba på. Det är en affärsmässig byrå, en informell arbetsplats, en platt organisation med högt i tak och den är även mer strukturerad än andra byråer, vilket hon tycker är jättebra. Hon tror att det är just det som gör att de har långa kundrelationer och att de kan jobba på den nivån de gör. Även Projektledaren tycker att Borgen har ett stort mått av affärsmässighet och fokus på att göra rätt för kunden. Den höga arbetsbelastningen präglar dock kulturen och det är mycket ”göra fokus”. Copywritern säger att företaget har gått från att fokusera på varumärkesstrategier till att nu mer bädda för det kreativa, vilket hon tycker är en positiv utveckling. Visionen för företaget är just att höja den kreativa nivån, säger projektledaren. Copywritern tycker även att de har roligt och att det är en bra gemenskap. Det är mycket att ge och ta och om någon har mycket att göra, så avlastar man varandra. Hon säger dock att hon har jobbat länge på byrån vilket gör att hon kanske har en lite annan bild än vad en ny skulle ha. Koordinatorm säger att det är en generös företagskultur och att det finns en tydligt uttalad riktning att byrån ska vara ett lönsamt företag. För att vara ett lönsamt företag, menar han, är det viktigt att företagets resurser trivs och känner att de utvecklas och stimuleras så att de gör bra ifrån sig. Han känner att han blir motiverad och stimulerad och att det finns en lyhördhet på företaget. Han säger även att det finns många seniora resurser och kompetenta kollegor, vilket han tycker bidrar till en stimulerande miljö.

Webbyrån Pluto: VD:n beskriver att de har en extremt avslappnad kultur och en platt organisation, ingen hierarki. Det finns tydliga roller men alla hjälps ändå åt, och de har mycket teamwork, tillägger han. Alla kommer till tals och de entusiasmerar varandra. I och med att det är ett problemlösande jobb så är det även en problemlösande kultur, avslutar han med. Byråchefen tycker att kulturen är ”grabbig” och att de kommunicerar på ett annat sätt än om det hade varit en bättre blandning. De pratar lite mindre och gör hellre saker, vilket ibland leder till att det går lite fort och blir lite fel. Han anser att de hade behövt kommunicera mera. I dagsläget har de bara 1,5 kvinnliga medarbetare, en sköter ekonomin på halvtid, och en är projektledare. Arbetet är oerhört fritt, kanske lite för fritt ibland, utifrån byråchefens åsikt. Han önskar lite tydligare mål och uppgifter så att alla vet vad som förväntas av dem. Han beskriver vidare kulturen som öppen, men att den kunde vara ännu öppnare. De som är delägare besitter mer information än de andra, säger han.

Reklambyrån Kronan: VD:n skulle vilja förklara kulturen i företaget som öppen på ett oblygt och hjärtligt vis. Hon vill att ingen ska känna sig osäker för att visa upp sin idé eller tanke för att

få feedback. Om det bollas idéer, menar hon, att det hela tiden bollas tillbaka ett steg upp och att det på så vis blir fulländat, och 10-30 procent bättre än bra.

AD:n beskriver kulturen på företaget som kreativ och strategisk. De tänker metodiskt kring marknadsplaner och de försöker att ha ett helhetstänk. Hon beskriver även kulturen som prestigelös. Alla är lika mycket värda även fast de har olika lång arbetslivserfarenhet. Hon ser sig inte som bättre bara för att hon har jobbat i branschen i 11 år och en annan på kontoret i ett år. De besitter ju helt olika kunskap, säger hon vidare. Det finns ingen hierarki på byrån.

Ledarskapet

Reklambyrån Borgen: Copywritern säger att VD:n är den formella chefen och att han är väldigt duktig och att man har stor respekt för honom. Projektledaren berättar att VD:n dessutom är medarbetaransvarig för 25 personer och att den andra stora delägaren som är Creative Director är medarbetaransvarig för 15 personer. Hon tycker att det säger sig själv att det är lite många att vara chef för och många att ha en nära relation med. Det finns ytterligare tre delägare och de utövar också en form av ledarskap, vilket gör att de anställda kan prata med den de känner för, och bäst kan prata med om det skulle vara något. Copywritern tycker att VD:n är en duktig affärsman vilket har gjort att byrån har klarat sig i alla väder och kunnat presentera goda resultat. Han har en totalt avslappnad stil samtidigt som han kan skifta mellan den avslappnade stilen och affärsstilen då det behövs. Hon tycker att han är en bra ledare för att han har båda dessa sidor, lyssnar, vill väl och informerar mycket. Han är noga med att alla får information så att inget faller mellan stolarna. Hon säger även att den ansvarige för kreatörerna och delägarna utövar visst ledarskap. Projektledaren säger att ledarstilen på kontoret är väldigt inbjudande men att man ger de anställda ett mycket stort ansvar och därmed också stora skyldigheter, man får ta ansvar för sin egen arbetssituation, säger hon.

Koordinatorn säger att han känner att det finns ett tydligt förtroende för honom som person och hans kompetens. Han har stor frihet i hur han löser sina uppgifter, ett tydligt ansvar och genom det också befogenheter. Han säger att han kan styra arbetet fritt och detta gäller då även arbetet inom projektgrupperna. Det finns tydliga mål om vad som ska uppnås sen hur man löser uppgifterna är upp till gruppen. Projektledaren berättar att ett par anställda blivit sjukskrivna under de senaste två åren, för att de har jobbat för mycket. Detta borde ha fångats upp tidigare anser hon men samtidigt har de en tro på att man själv får säga till om man tycker att det blir för mycket. Ledarskapet är oerhört fritt samtidigt som det är drivet av nyckeltal, affärsmässighet, tydlig uppföljning och mycket ekonomiska mål. De har däremot lite luddigare visionsmål eftersom de har växt mycket och därför behöver bearbeta om sina mål. Projektledarna är de som ser till att det som ska bli gjort verkligen blir gjort, men detta är ingen styrning från chefen utan styrning i projekten. En copywriter kan jobba med tre olika projektledare samtidigt då gäller det att copywritern själv prioriterar vad som ska göras först och vad som är viktigast. Mycket av ansvaret att prioritera ligger hos medarbetaren själv. På de olika kontoren finns ingen platschef. Detta har dock diskuterats då de har växt och kanske blir aktuellt längre fram. Copywritern säger att organisationen är platt och i en arbetsgrupp är alla lika mycket värda, men att vissa är lättare att ersätta än andra.

Webbyrån Pluto: VD:n anser att det ibland är aningen för lite ledning och att bolaget behöver styras upp, men han anser ändå att de har två tydliga ledare. Byråchefen beskriver ledarskapet som upptaget och att han och VD:n sköter mycket av det. Det ligger mycket gentemot kund på deras bord, så de har mycket att göra. Han skulle vilja ha mer tid till att se till så allt flyter på internt och jobba mer med humankapitalet.

Reklambyrån Kronan: Ledarskapet är lite svårt för VD:n själv att svara på men hon menar att delaktighet är viktigt. Hon vill att de anställda ska känna att hon också är som en anställd, men att det klart är svårt att veta.

Ledarskapet beskriver AD:n som platt och hon ser sin chef som en AD och inte som en VD. Då de har måndagsmöten vet de vad de ska göra och det lägger sig ingen i sedan, om de vill bolla idéer eller behöver hjälp med något så säger de till istället. AD:n har jobbat på många andra byråer där de anställda knappt har vågat säga till om de har behövt hjälp, så hon ser det som väldigt positivt att de anställda vågar fråga utan att känna sig dumma, detta är framförallt viktigt bland de nyanställda som behöver mer hjälp. På företaget har de även utvecklingssamtal där mål med vad som ska uppnås sätts upp.

B.2.2.2 Kundkapital

Reklambyrån Borgen: Projektledaren berättar att kunderna är bundna till en arbetsgrupp, och i arbetsgruppen är projektledaren den som är kundansvarig och har den primära kundkontakten. Enligt henne är det störst risk att förlora en kund om projektledaren slutar. Företaget jobbar dock med att hela teamet ska få en bra dialog med kunden, dels för att inte bli så beroende av en person men även för att det ger en större stabilitet i hela relationen. Copywritern säger att hon har mycket kontakt med de olika kunderna och att de ofta träffas med hela arbetsgruppen. Hon träffar framförallt kunden när hon ska ta fram underlag för att skriva, eller när hon gör referensbesök. Hon har även mycket kundkontakt när hon arbetar med sin bit det vill säga textbearbetning. Koordinatoren säger att han också har mycket kundkontakt. Kontakten sker via telefon, e-mail och möten. Projektadministrationen har dock mer kontakt med kunderna säger han. För att behålla sina kunder försöker Borgen göra bra jobb säger projektledaren. De försöker vara tillmötesgående och lyssna. Det är viktigt att kunden känner att de ger en god service. Det är större risk att förlora en kund på grund av att de har dålig service än att de har för dålig kreativitet, menar hon. Kreativitet är subjektivt och det är svårt att veta om det är rätt eller fel. Service däremot är inte subjektivt, om du missar tidsplanen, fakturerar för höga belopp eller är slarvig skapas irritation och det blir ett merarbete för kunden.

Webbyrån Pluto: VD:n berättar att det är en kontaktperson som är strategiskt ansvarig för kunden och det är denna person som lägger upp en strategi för kunden. En projektledare är också med och sen jobbar ytterligare en person, en produktionsledare, med kunden för att genomföra projektet. Det är alltså flera personer, oftast 2-3 stycken, som jobbar med att hjälpa kunden. De jobbar proaktivt för att hjälpa kunden på olika nivåer, strategiskt och produktionsmässigt. Detta leder även till lägre risk om någon slutar på byrån eftersom kunden är kopplad till flera personer på företaget. Han berättar om olika modeller och beskriver dessa som gamla och nya. Den gamla modellen såg ut på följande sätt:

Strategi-> planera -> producera -> leverera

Detta ser VD:n mer som en produktionsprocess. Här gör man en strategi för varje projekt och börjar på så sätt om från början med kunden i varje projekt. Den nya modellen som de jobbar efter ser ut på följande sett, och ska ses som en pyramid med den strategiska grunden i botten:

uppföljning
produktion
Strategisk grund

Här är alla stegen helt separerade från varandra och han ser projektet mer som en samarbetsprocess.

De flesta samarbeten de har, varar ca 3-4 år per kund, berättar han. För att behålla sina kunder har de personliga möten, nyhetsbrev och håller även strategiska möten varje kvartal. Han säger även att smidighet är mycket viktigt för att inte i onödan göra kunden sur. Det gäller även att alltid vara proaktiv och ge kunden tips utöver själva projektet för att ge dem mervärde och förbättra samarbetet. Relationer är A och O när man jobbar med tjänster, avslutar han med.

Reklambyrån Kronan: Det är mest VD:n som sköter kontakten till de övriga i nätverket. Ibland är det dock kunden som vill ha kontakt med dessa och komma överens om pris etcetera. Med kunder har alla anställda ungefär lika mycket kontakt. VD:n säger att de har haft tur hittills att de inte har behövt marknadsföra sig än. Men nu ska de nog ha ett samarbete med en copywriter som de samarbetar med, och ta kunder ihop under hans paraply. Ibland jobbar de alla fyra med en kund, om kunden har så pass mycket jobb. Men ibland är det också så att AD:n börjar jobba och sen tar de grafiska formgivarna vid senare i processen.

AD:n beskriver relationen till kunderna som mycket god och att alla har kontakt både med kunder och med tryckerier. Alla på byrån ska känna sig bekväma med alla och en kund ska känna sig bekväm att prata om sitt ärende med vem som helst. Givetvis finns det de som har mer relation till vissa kunder än andra. Hon säger även att hon har tagit med sig en hel del kunder till byrån från gamla jobb och därmed har hon haft väldigt långa relationer med vissa kunder men även kortare med andra. Sen finns det en del andra kunder som bara efterfrågar ett jobb och ett uppdrag och då är kundrelationen kort. Hon säger även att ett problem inom reklambranschen är att många personer är väldigt individualistiska och därför ibland har som mål att förverkliga sig själva istället för att leverera det kunden efterfrågar.

B.2.2.3 Nätverkskapital

Reklambyrån Borgen: Projektledaren informerar om att Borgen inte har något nätverk utan att de är tre kontor som ingår i en byrå. Däremot har de många olika samarbetspartners. Ibland gör de designen själva och ibland låter de en designbyrå göra det. Detta gör att designbyrån känner att de konkurrerar med varandra, vilket kräver en fin balansgång. Val av samarbetspartner beror på vilken kund de jobbar med, de använder inte samma PR-byrå till alla sina kunder. Ibland

väljer kunderna att själva sköta länken till PR-byrån och ibland bjuds Borgen in till en treenighet. Borgen känner inte att någon samarbetspartner är särskilt viktig eller att de är beroende av någon trots att de har haft långt samarbete med vissa. Det som är viktigt är att bygga goda relationer eftersom man ofta blir rekommenderad vidare, detta skapar även ett gott varumärke för Borgen. Det är därför viktigt att de olika samarbetspartnerna tycker att de är trevliga att samarbeta med. Projektledaren berättar att det är teamen och ofta projektledaren inom dessa som sköter kontakten med samarbetspartnerna. I själva produktionen är det istället produktionsledaren som har kontakten med leverantörer, tryckerier och mediebyråer. Koordinatorn säger att han har mycket kontakt med underleverantörer, det är han som kontaktar dessa och bestämmer vilka de ska använda och mycket bygger då på tidigare samarbeten. Även Copywritern säger att hon har god kontakt med olika samarbetspartners.

B.2.3 STRUKTURKAPITAL

B.2.3.1 Arbetsprocesser och rutiner för att göra kunskap allmän

Reklambyrån Borgen: Copywritern säger att branschen har förändrats mycket på 20 år och sättet man sprider kunskap på har varit väldigt olika mellan olika byråer hon har jobbat på. Idag är kunderna vassare och mer kompetenta och detta har gjort att kraven på byrån har förändrats. Idag krävs det att de kan mer om marknadsföring, att de har större strategisk kunskap och bättre medarbetare. Borgen har en väldig ordning, är noga med saker, att följa upp och skriva kontaktrapporter vilket innebär att man skriver protokoll över alla möten. Den dokumentation som finns kvar efter projekten är de olika protokollen, offerter och ekonomiska rapporter. Koordinatorn säger att mycket kunskapsöverföring sker i projektadministrationen och i de kontaktrapporter som skrivs, men att kunskap även finns kvar genom dokumentation i filer.

Projektledaren säger att Borgen dokumenterar allt de gör i form av rapporter och skisser, allt detta lagras även om mycket fortfarande bara ligger kvar på lokala datorer. Tanken är att allt även ska backas upp mot en gemensam server där alla kan gå in och hitta information och dokumentation från vem som helst. Denna serverfunktion gör att man kan hämta arbeten sinsemellan. De försöker hitta ett system för att få det att fungera bättre och målet är att det ska fungera mer per automatik. Serverfunktionen kan dock vara på gott och ont och ibland får man vara försiktig med vad man skriver. Dokumentering sker relativt strukturerat, däremot är det inga fasta rutiner. Alla jobb för kunders räkning sparas i jobbmappar på datorerna, de har inga fysiska mappar utan allt ligger på datorn. Däremot sparas det referensexemplar från färdiga jobb och dessa kan vara i tryckt form. Vem som helst kan gå in, leta och kolla i mapparna. Ute i receptionen hänger tavlor från jobb de har gjort. En gång i kvartalet har de tävlingen ”Byråns bästa” och det är då upp till varje arbetsgrupp att bestämma vilket bidrag de vill skicka in och tävla med. Alla jobbuppdrag samlas med andra ord inte här, men det blir en samling av de jobb de är mest stolta över. Dessa jobb samlas ihop i en dokumentation och en del av de jobb som de är mest stolta över läggs även ut på deras hemsida. Det som de sparar är helt enkelt goda exempel.

Webbyrån Pluto: Byråchefen tycker att de borde bevara mer kunskap och att det alltid finns plats för mer kunskap. Alla har alltid mer kunskap att ge, säger han, och de försöker få ut den kunskapen på ett bättre sätt, genom exempelvis Incentive. De vill jobba med att få fram den kunskapen mer genom olika forum samt se till så att alla får chansen att tycka till i fler projekt och använda sin kunskap och sina erfarenheter. Han tycker att symbioseffekter när man får in alla i alla projekt är att föredra, men det är svårt att veta hur detta skulle kunna ske eftersom det är kostsamt. VD:n berättar att deras måndagsmöten fungerar som ett forum där man kan delge de andra på byrån vad som är på gång. På dessa möten är det mest säljare och projektledare som pratar och delar med sig. Det föds kreativitet då man delar med sig och berättar vad man gör och tar hjälp av varandra, menar han. Byråchefen bekräftar att det framförallt är projektledarna som delger vad som är på gång för tillfället på dessa måndagsmöten. VD:n berättar även att de på fredagar har en "show-off" där man kan visa vad man gjort eller berätta om erfarenheter man fått och få tips från andra. Detta kan ses som en så kallad projektgenomgång, som är lite mer informell. Byråchefen säger att de ofta brukar ta sig en öl vid detta fredagstillfälle, och att de går igenom olika leveranser de haft. På grund av tidsbrist försvinner dock denna fredagsöl ibland, säger han.

VD:n berättar att de använder sig av wikin och e-mail för att kommunicera och sprida sin kunskap. Han anser att det är svårt med internmail eftersom dessa inte alltid läses så noggrant och man får nästan hoppas att någon ser och läser dem. Byråchefen anser att det mailas för mycket och att det stjäl tid. VD:n tycker att wikin är roligare eftersom man kan påverka den och själv göra ändringar i den. Ibland kan han exempelvis skriva in något som är fel bara för att se om någon ändrar det, detta går inte att göra med e-mail. Byråchefen nämner också att wikin används för att sprida kunskap och alla anställda har mål för hur mycket de ska använda den. För tillfället är det främst de inom management som sprider sin kunskap genom wikin men även teknikgänget använder den och sprider så kallad hårdfakta. VD:n berättar även att de har en del luncher ihop där de snackar trender och liknande inom webb. Utöver detta "pitchar" de även i team för att vara kreativa ihop inför ett projekt eller kundmöte. När de gör en "pitch" och utvecklar idéer på detta vis brukar de vara tre personer, en kreativ person, en strateg och en tekniker. Vid dessa "pitchar" överförs mycket kunskap och det blir en kreativ blandning då personerna är olika och har olika syn på saker. Olika personligheter och erfarenheter är en bra blandning i ett team, anser han, och han tycker att tre likatänkande med samma utgångsläge sällan skapar lika bra kreativitet.

B.2.3.2 Strategisk baktanke gällande vad som sparas och sprids inom webbyrån

Webbyrån Pluto: Det finns ingen uttalad strategisk baktanke med vad som sparas och sprids berättar VD:n. Det man tar vara på och sprider, är misstag, fel i processer och lärdomar från projekt, så att misstag inte upprepas igen. Detta kan vara småsaker som gör en kund arg, vilket är mycket viktigt att dela med sig av. Det är bra att ha små tips i en wiki som andra kan ta del av och som kan ändras eller göras tillägg i. Han anser, att det är bättre när en medarbetare ger tips än när det kommer uppifrån och ner, då det är tråkigt att göra som chefen säger, menar han. De hade utvärderingssamtal under och efter projekten innan wikin och Incentive introducerades.

Reklambyrån Kronan: VD:n säger att de är dåliga på att dokumentera vad de gör, däremot är de duktiga på att störa varandra och berätta eller fråga om det är något nytt problem eller ny lösning. De ställer frågan rakt ut och de som inte vet hur man gör, går dit och tittar och lyssnar. Om ingen vet hur man gör, är det alltid någon som tar tag i att ta reda på det och visar alla hur man gör, så alla vet det till en annan gång. De läser också mycket facklitteratur så om någon hittar något intressant som passar in i verksamheten, visar de alla eller lägger fram det. VD:n menar att de är ganska pratiga med varandra på kontoret. De har också uppstyrda rutiner i form av inspirationsmöten den 15e klockan 15 varje månad. De går då igenom litteratur tillsammans och det intressanta de hittar visar de upp för varandra. Detta gör de för att få inspiration och idéer och för att inte låsa sig vid vissa kanaler och för att inte glömma de kanaler som finns men som man ser mer sällan.

AD:n berättar att kunskapsöverföringen sker genom att man berättar om erfarenheter och lär av varandra, man frågar och visar. Till exempel delger de anställda varandra vad de ska tänka på när de utför en speciell grej. Kunskapsöverföringen sker direkt och muntligen, om någon pratat med ett tryckeri säger de till exempel rakt ut till de andra vad de ska tänka på. De håller inte inne med information utan delger varandra öppet. Viss typ av information sparas men inte allt, utan man hoppas istället på att bara komma ihåg det. Det är i huvudsak muntlig kunskapsspridning och nästan ingen dokumentation alls. Hon tycker att de på byrån har blivit bättre på att dela med sig av sin kunskap sedan byrån har växt och att hon själv har blivit mycket bättre på att fråga även de nya.

B.2.3.3 Vad finns kvar i företaget när de anställda går hem

Reklambyrån Borgen: Projektledaren berättar att det som finns kvar på datorerna när de anställda går hem till exempel kan vara skisser och kvar på kontoret kan det finnas utrivna bilder. Från ena dagen till den andra kan ibland information bara finnas i de anställdas huvuden, förklarar hon. Relativt mycket dokumenteras dock under projektets gång, men detta sker i en ostrukturerad form. Om någon skulle bli sjuk skulle det gå att återskapa det med hjälp av någon annan medarbetare. Det har inträffat att folk rest bort utan att lägga upp sin information mot servern vilket har orsakat en del problem, man ska egentligen jobba mot servern. I processen ligger ofta mycket material på den privata datorn.

Copywriter anser att mycket av deras kunskap finns kvar på företaget när de går hem, att det som produceras finns kvar i dokument. Den kunskapen som finns kvar i företaget är kundkontakter, offerter, tidsplaner och jobben som gjorts. Det beror dock på vilken kunskap man menar, påpekar hon. Inför varje nytt projekt blir hon uppdaterad från kunden och detta är inte så svårt att sätta sig in i. Det hon kan, har hon dokumenterat i företagspresentationer, i annonser och på hemsidor så det finns ju kvar. Det är inte så att hon bär runt på en massa kunskap, anser hon. Kunskap är även en förbrukningsvara, den kunskap som finns i ett visst projekt är aktuell nu och den information som kan vara aktuell sen finns dokumenterad i jobben. Man måste alltid uppdatera sig och av just den anledningen går det att lämna över projekt när någon slutar och någon ny kommer. En ny kampanj för alltid nya aspekter med sig. ”Drömläget” skulle vara om man kunde göra ett slutdokument med information som alla skulle

kunna ha nytta av men det tar tid att sätta sig in i. Realistiskt sett får det ske mer informellt, tillägger hon. Projektledaren berättar att de enligt avtal med sina kunder har skyldighet att spara allt kampanjmaterial ganska länge, det kan vara tills kunden slutar vara kund. Om man tar bilder för kunds räkning har de ofta en begränsad användningsrätt av dessa, men ibland kan man vilja behålla bilder som arkivexemplar.

Webbyrån Pluto: VD:n säger att det som finns kvar när de anställda går hem är erfarenheter från projekt som finns kvar på wikin, eller i form av fallstudier. Byråchefen säger att allt finns kvar utom personliga relationer med kunder eller samarbetspartners. Erfarenheten i relationen med en kund försvinner lite, när någon slutar. Lite information i ett projekt kan spåras men viktig information kommer ändå att försvinna.

Reklambyrån Kronan: Det är en jättestor bit som försvinner när de anställda går hem, enligt VD:n, varje person är jätte viktig och oersättlig. Men samtidigt är vi i symbios med varandra och lär oss oerhört mycket av varandra hela tiden. Denna inspiration försvinner inte med personen, erfarenheterna finns kvar, men det blir ett stort hål. En rolig och kreativ idé glömmar man inte, men det måste upplevas. Om en person försvinner och en annan tar vid, kan den nya inte få något ut av den förra personen, det är i så fall om någon av oss andra kanske har kvar lite av inspirationen som den kan föras över på denne av oss, menar AD:n.

Det som finns kvar i viss dokumentation kan vara olika rabatter och kostnader, framförallt mycket praktiska saker, säger AD:n. Ibland är de dåliga på att spara offerter och detta kan man sakna ibland. Detta kan till exempel vara vad det var för papper i en speciell trycksak och dylikt. Det finns ibland ett behov av avsaknaden på viss information och det är därför viktigt att framförallt spara offerterna. Där står bland annat alla tekniska specifikationer. När de gör stora projekt som namnanalys gör de ett kompendium med strategier till kunden och det finns kvar. Även vid brainstorming, så sparas det materialet.

B.2.3.4 Fördelar med strukturkapital

Reklambyrån Borgen: Projektledaren tror att strukturkapital till viss del kan gynna företaget men att det finns material som man aldrig går tillbaka till. Visst är det lättare om man har mallar för en strategi och kan använda sig av de rubrikerna när man jobbar med nästa strategi. Det kanske inte är så mycket som är gemensamt men det ger en ledstång att hålla i. Man använder alltid gammal kunskap när man går in på en djupare strateginivå. I en del uppdrag är strategin mer fastlagd och de får då ärva deras strategi och omvandla den till deras struktur. Copywritern tror absolut att allt allting alltid kan bli bättre och om ett bättre strukturkapital skulle kunna göra att de jobbade bättre internt skulle detta givetvis leda till att de även kunde jobba bättre ut mot kund. Hon ser däremot inget problem med hur de jobbar idag och hon tror inte att kunderna ser något problem heller. Koordinatören säger att vissa strukturbitar skulle kunna bli tydligare. Idag finns det ingen riktigt tydlig övergripande bild eller överskådlig tidsplan av alla resursers beläggning i det totala projektutbudet. Man har koll på sina egna projekt, men sämre koll på andras projekt. Det skulle vara bra med större överblick och att veta mer om andra projekts planering för att kunna planera bättre själv, därigenom skulle man kunna

undvika toppar (för hög arbetsbelastning) respektive lågperioder (mindre arbetsbelastning). Det hade varit bra att känna till saker tidigare för att kunna planera bättre och underlätta arbetet. Produktionsledarna har dock något bättre överblick och koll.

B.2.4 PROCESSEN ATT TRANSFERERA KUNSKAP

B.2.4.1 Kunskapsspridning

Reklambyrån Borgen: Copywritern berättar att det har förändrats mycket sedan 2001 vad gäller kunskapsspridning och kunskapsöverföring. Byrån har växt från 14 till 50 personer och från ett kontor till tre kontor. Informationsflödet har förändrats med tanke på expansionen. Förr satt man väldigt nära tillsammans, det var 2,5 kreativa grupper vilket gjorde informationsutbytet mycket enklare. Idag arbetar de till viss del i roterande arbetsgrupper, med till exempel AD:n i en annan stad vilket gör att det blir mycket telefonsamtal, e-mail och möten, det blir mer komplicerat och inte lika informellt, men hon understryker att det absolut inte är något problem. Hon säger vidare att viss kunskap kan appliceras inom olika områden för att den är generell men att varje projekt är situationsberoende och att information har ett bäst före datum. Vad som är aktuellt idag är inte aktuellt imorgon, tiderna förändras. För att sprida sin kunskap försöker hon berätta det hon kan berätta men att det sen är upp till mottagaren vad den känner att den kan använda sig av. Koordinatorn säger att han brukar dela med sig av sådant han vet fungerar respektive inte fungerar. Detta kan vara allt möjligt från ett arbetsförfarande till en situation kopplat till ett projekt eller en situation kopplad till en underleverantör. Han säger att allt samlas i deras servicesystem, sprids via e-mail, muntligen, eller via möten. Om något anses mer viktigt så tas dokumentation fram hur arbetsförfarandet ska hanteras. Han berättar att han använder checklistor för att se till så att grunddata finns till hands, exempel på vad som kan finnas med i checklistan är mottagarens begränsningar.

Reklambyrån Kronan: VD:n tycker att hon tänker på att dela med sig av kunskap men då mestadels muntligt. Då hon kom i kontakt med dessa frågor som ställdes av intervjuarna, tänkte hon på att det skulle vara dags att göra företag Kronans ”lilla gröna”, då de har växt långsamt från att ha varit en anställd till att nu vara fem anställda och de borde ha en sorts filosofihandbok. Vid denna storlek på företag känner hon att hon blivit mer chef och inte är med överallt samt att de anställda har en egen kultur ibland, och att det vore bra med någon form av handbok med de filosofiska tankarna i.

AD:n berättar att hon försöker sprida sin kunskap genom att ge tips, även om hon själv inte är inblandad i ett projekt så hör hon när de andra diskuterar och om hon då har något bra att inflika så gör hon det, säger hon. Hon försöker även hela tiden visa de andra, särskilt nu när de har en på byrån som inte kan så mycket. De brukar då stå jämte varandra och visa, detta kan gälla allt från datorprogram, upplösning på bilder, hur databaser fungerar, former, färger till strategier. De som har jobbat länge ihop på byrån utbyter kunskap på ett annat sätt. De frågar varandra mycket och då särskilt för att tycka till om olika saker. Hon beskriver att hon är den berättande när det kommer till de nyanställda och den frågande när det kommer till de som har

jobbat längre på byrån. AD:n berättar att vad som har varit negativt på andra företag och som visat sig vara väldigt sårbart, är när folk har hållit inne på information och inte har velat dela med sig av sin kunskap. Detta framförallt mellan personer med högskoleutbildning och de som är självlärda och mellan projektledare. Hon har märkt att detta har varit väldigt förödande för företagen, för då människan har lämnat har de blivit helt handfallna. Hon tycker att det ska vara prestigelöst att dela med sig av sin kunskap till andra.

Sprida kunskap inom företaget möten & e-mail

Reklambyrån Borgen: Copywritern tar upp olika typer av kunskap som finns inom Borgen och delar in dessa i dels den kunskap som finns inom företaget, inom projekten och inom varje kund. Copywritern menar att den kunskapsöverföring som finns inom företaget och som kommuniceras via ledningen sker rätt enkelt i och med att Borgen inte är en så stor organisation. VD:n har kvartalsmöten och månadsmöten där han berättar vad de anställda måste tänka på. Kontakten mellan de anställda och VD:n kan variera menar hon, deras egen relation beskriver hon som otvungen i och med att hon jobbat länge på byrån. De arbetar även i en del projekt ihop och då sker kunskapsöverföring utan att det är en officiell kunskapsöverlämning. Projektledaren berättar att Borgen har månads-mail som går ut till alla anställda från VD:n i form av ett video-klipp. Vecko-möten har de på produktionsavdelningen mellan produktionsledare och ateljé. De har kvartalsmöten med alla anställda, två gånger om året är detta i samband med kick off. Två gånger samlas alla medan de andra två sker på respektive ort deras VD är då med och informerar. Mötena dokumenteras ej och det förs inget protokoll. De olika mötena blir till sin karaktär lite olika beroende på vilka som är närvarande vilka frågor som ställs, vilket medför att alla inte får samma information till skillnad från månadsmailet. De har även styrelsemöte 3 -4 gånger per år och ledningsgruppmöte lika ofta. Styrelsen består utav delägarna. Ledningsgruppen består av de två största delägarna, samt medarbetaransvariga samt tre kreatörer för att den tidigare var för projektledarstyrd.

Reklambyrån Kronan: VD:n menar att det mest har personliga möten muntligt och de har bara arkiv på det som gjorts, men då mest det slutliga resultatet. AD:n berättar att det har måndagsmöten med planering och produktionen med alla anställda.

Sprida kunskap mellan teamen "best practice"

Reklambyrån Borgen: Copywritern berättar att kunskapsöverföringen sker lite annorlunda inom projekten. De olika teamen och projekten har kanske inte så stor glädje och nytta av att veta vad de olika teamen vet om specifika saker som bara har med projekten att göra. Dock sker ett utbyte mellan teamen men man fördjupar sig inte i alla andras projekt. Det finns inget egenvärde i att ha totalt kunskapsutbyte i och med att varje projekt är oerhört specifikt. Man tar den information man har nytta av från olika projekt och tillämpar den. Däremot utbyter man best practice och berättar att detta är ett bra fall så här arbetar vi med dem, sen går det ju aldrig att göra likadant för en annan kund säger hon. I och med att de byter arbetsgrupper ger detta ny kunskap och kunskapsöverföring sker anser hon när de tycker till om varandras jobb och om någon vet vad som fungerar och inte fungerar i olika situationer. På alla kontoren har de ett stort bord i mitten där alla har sina projekt framlagda. Detta för att andra grupper ska kunna

tycka till om de olika projekten och ge feedback samt inspireras och dela kunskap med varandra. För mer informell kunskapsspridning har de måndagsfrukost och fredagsfika på Malmökontoret säger projektledaren. Koordinatören säger kunskapen mellan teamen bland annat sprids kunskap via kvartalsmöten där alla jobb som gjorts presenteras och då alla får tycka till om de olika projekten.

Webbyrån Pluto: På möten förs protokoll, på papper. I framtiden berättar VD:n att de ska göra fler och bättre fallstudier av sina projekt för att lära sig vad som är bra och varför, samt vad som fungerade mindre bra. På detta sätt utbyter de så kallad best practice, för att se vad som fungerar. För anställda och nyanställda är det bra att se nivån på smarthet i projekten eftersom detta inte går att beskriva i ord. Hur logiskt saker och ting ska vara och hur smart genomtänkta projekten är. Man kan beskriva problemet, lösningen och hur man gjorde det. De fungerar som kunskapsöverföring för både anställda och kunder, för att se vad som gjorts och vad man lärt sig. Det blir som en utredning av projektet. Denna fallstudie ska sedan läggas upp på webben och lämnas till kunderna, när de träffas. Poängen är att man ska förstå tanken bakom, att det ska vara smart gjort och inte bara dokumentera hur man gjorde. Det är viktigt att få med att det fanns en tanke bakom projekten och hur man tänkte, säger VD:n.

Reklambyrån Kronan: Som en lösning för kunden, menar VD:n att de byter best practice med varandra väldigt mycket, eftersom hon själv och alla de anställda har olika erfarenheter med sig från tidigare problemställningar. De bollar olika problem med varandra hela tiden.

AD:n säger att kunskapsöverföringen mellan olika team är väldigt olika och sker på olika vis. Vissa kunder har man helt själv, och vissa kunder är alla inblandade i, och ibland är de två på en kund. Där handlar det mycket om vad kunden efterfrågar i kunskap. Ibland när de håller på med en kampanj, kan de spontant föreslå att de vill presentera den för de andra en viss tid, så att de kan ge feedback. Detta sker i så fall i tid, så att de har tid att ändra lite beroende på den input de får ifrån de andra.

AD:n berättar även att de delar med sig väldigt mycket av best practice, framförallt vad som gått bra, anser hon. Man delar även med sig av sådant som har gått mindre bra, men hon tycker att det är lättare att prata om sådant som har gått bra, och att det väger över.

Sprida kunskap inom teamen "brief"

Reklambyrån Borgen: Copywritern berättar att kunskapen inom projektgruppen sprids då de "briefar" tillsammans. Projektledaren som har den största kundkontakten lämnar då över information till övriga i gruppen. Detta kan ske skriftligen, via telefon eller via möten. Vad de har nytta utav sinsemellan arbetsgrupperna, tas upp på kreatörmöten. På dessa möten delar de med sig av lärdomar från projekten, de pratar om hur de jobbar, hur de ska jobba och hur de vill jobba. En del fokus har lagts kring diskussioner kring hur de ska jobba för att bli bättre på det digitala. Även webbkreatörerna sitter med på dessa möten, och har möjlighet att komma med synpunkter på arbetssättet. Dessa möten är en slags kunskapsöverläggning. Produktionsledaren

kan även dela med sig av ren praktisk kunskap, som till exempel rekommendation att inte jobba med ett visst tryckeri för att de gör ett dåligt jobb.

Koordinatorn tycker att det är ett stort kunskapsutbyte i projektgrupperna. Han säger även att mycket av kunskapen inom teamen sprids via arbetsmöten, i det dagliga arbetet samt resultat som delges alla. Han nämner även att de har utvärderingar efter varje avslutat projekt, där kunskap i form av olika dokument sprids. Detta sker inom gruppen. Lärdomar som de anser är tillräckligt viktiga, förs vidare. Basecamp är ett digitalt system som hjälper till att allokera ansvar och för att se vilka uppgifter och resurser gruppen har och behöver. Detta system är relativt nytt och därför används det inte fullt ut ännu, men ambitionen är att använda det mer och mer. Det digitala gänget, där koordinatörerna och de två andra digitala koordinatörerna ingår, har måndagsmöten där de summerar vad som gjorts och vad som ska göras.

Copywritern förklarar att flera olika arbetsgrupper har samma kund, vilket gör att de pratar med varandra, för att hålla sig uppdaterade om vad de andra gör, och om det är något den andra arbetsgruppen kan ha nytta av att veta. Att de har flera arbetsgrupper på samma kund, kan bero på att kunden är väldigt stor. Det kan även vara mer inspirerande att ha flera team på en kund, vilket ger bättre resultat till kunden. När de jobbar med flera olika kunder får de nya idéer, influenser och det är mer inspirerande att jobba med olika kunder än att till exempel bara ha en stor kund. Det gör även att flödet av arbetsbelastning på kontoret blir jämnare, i och med att de olika projekten toppar på olika tider.

Reklambyrån Kronan: VD:n menar att de främst delar upp vem som har ansvaret för ett visst uppdrag, sedan har de ett Excel-ark där det står vem som har ansvaret tills vidare, kontaktuppgifter till kunden mm. De har allt på en dator så att alla kan se det, och i princip ska vem som helst kunna hoppa in på vems jobb, när som helst. Men ofta är det någon speciell som är den kreativt drivna, men helst sätter de sig ner hela gänget i början, så att alla vet vad som är utmaningen med projektet. Detta är bra då det händer att någon helt plötsligt får en bra idé. Det brukar annars vara en ganska jämn arbetsfördelning. De har varsin olik färg på Excel-arket, för då ser de ganska lätt hur fördelningen ser ut. De har också en väggtavla där de ser vad varje person gör, vad som är färdigt, vad som är iväg för tryck, vilka möten som är inbokade, privata ledigheter etcetera.

B.2.4.2 Strukturkapital de har nytta av

Reklambyrån Borgen: Det copywritern har nytta av, vad gäller gammal kunskap, är att se vad som gjorts förut. Detta kan vara gamla tankesätt, upplägg eller gamla presentationer. Dessa presentationer ligger inte ute på servern utan de får kontakta de personer som har informationen, men mycket finns på deras server. Hon tycker sättet de arbetar på idag fungerar bra både internt och utåt mot kund. Själv för hon anteckningar i ett anteckningsblock eller på datorn. Koordinatorn tycker att ett projektplaneringsverktyg som alla skulle tycka vara användbart, skulle vara bra. Han tillägger att miljön är väldigt dynamisk med ständiga förändringar, vilket innebär att planeringen inte alltid stämmer utan ändras, och att det inte alltid blir som man tänkt. Därför kan inte planeringsverktyget vara för statiskt. Basecamp är ett

färdigt system som de införskaffat, men som inte används helt ännu. I detta program kan projekt och delmoment läggas upp, samt vem som är ansvarig för dessa delmoment. Detta hjälper dem att hålla koll på var de befinner sig, koppla upp alla dokument, resurser, kontaktuppgifter och rapporter. Det går att bedöma hur mycket resurserna kommer att vara bokade och det ger tydlig överblick över vad folk har att göra. Kommunikationen mellan olika projekt ibland är svag, vilket skulle förtydligas via detta program.

Reklambyrån Kronan: VD:n menar att det nog mest hade varit svårt och jobbigt, och att hon inte hade haft tid till att jobba mycket med att bevara strukturkapital. Det hon i så fall kan tänka sig, är att skriva ner mer om de jobb de har haft, och att arkivera mer. Detta menar hon dock är tidskrävande, speciellt då de är en så pass liten firma, och att hennes övriga VD-uppgifter också tar tid, och redan i dagsläget kommer vid sidan. Hon menar att det skulle vara svårt att bestämma vem som skulle ta ansvar för det, och att det i så fall skulle vara en projektledares uppgift, vilken de alltså inte har.

AD:n tror att det är viktigt att de delar med sig av sin kunskap, i och med att de besitter så olika typer av kunskap. På deras byrå är det till exempel experter inom fyra olika områden och därför borde de bli bättre på att ta vara på varandras kunskap. På deras byrå sker detta genom att de jobbar i olika grupper, och då sker kunskapsöverföringen i det praktiska arbetet. Att sätta sig ner för att ta vara på varandras kunskap, har hon aldrig upplevt att det har funnits tid till, inte på någon byrå, förutom de första månaderna när man kommer som ny. Därför tror hon att de måste fånga kunskapsöverföringen i en arbetssituation.

B.2.4.3 Utvärdering och reflektion kring projekt vad är det de tar med sig

Reklambyrån Borgen: Projektledaren berättar att alla får vara med och rösta i "Byråns bästa", och att detta kan ses som en reflektion kring de jobb som har gjorts. Den kreativa gruppen har där utöver kreatörmöten två till tre gånger per år, där de får visa upp sina bästa exempel och diskutera jobb som är bra respektive dåliga. Det finns däremot inget strukturerat sätt hur de reflekterar kring misstag, detta sker i så fall inom respektive arbetsgrupp. Copywritern säger att projekt summeras ihop och att det sker inom arbetsgruppen. De reflekterar då över vad som gjorts och över hur de har jobbat. De gör även upp en plan för hur de ska jobba nästa gång. Det de tar med sig är erfarenheter, om vad som var bra och mindre bra, och det som var helt nytt för en kund. Reflektioner kan ofta vara av den form att de bara punktat upp i sin egen dagbok, för eget bruk. Det finns inga allmänna checklistor och hon tror inte heller det skulle fungera, i och med att alla projekt och kunder är unika.

Koordinatorn säger att det ibland finns mer eller mindre tid för samtal och reflektion, men att de alltid har nytta av gammal kunskap. Det går dock inte att återanvända en gammal lösning. Han säger även att mjuka värden är viktiga, men att det tar tid innan de kan få ut något av det. Exempel på detta är att han fortfarande lär känna sina kunder. Han säger att hans kollegor har en annan, mer långvarig relation med sina kunder, och att detta kan vara svårt att ta till sig från ett papper. Här är det viktigt att förstå kulturen, menar han. Koordinatorn har projektansvar och jobbar mycket med riskhantering. Därför tar han med sig sådant som kan gå fel och lösningar

på detta, ifrån olika projekt. På så sätt försöker han förekomma den typ av problem framöver. De olika typerna av risker, kan till exempel vara att det inte finns tydlig dokumentation. Han försöker dra lärdom av vad som inte var bra och hur det ska lösas i framtiden. Man måste anpassa sin lösning efter kundens begränsningar och önskemål, tillägger han.

Webbyrån Pluto: VD:n berättar att de har en intern uppföljning, där de utvärderar hur projektet har gått. Detta sker oftast efteråt när projektet är klart. Han skulle vilja flagga för grejer under projektets gång mer, vad som kan och bör diskuteras efter projektet. Han berättar även att de har en extern uppföljning med kunden, för att se vad som fungerat bra respektive dåligt. Denna uppföljning mot kund ska digitaliseras med samma frågor till alla kunder, för att följa upp, jämföra, och se om de kan bli bättre. Detta ska sedan användas som ett mätinstrument med staplar och diagram, för att lättare kunna jämföra och för att se hur utvecklingen går.

Reklambyrån Kronan: Det händer inte särskilt ofta att de utvärderar internt efter ett projekt, utan mest om kunden vill eller om något har gått fel, till exempel i tryckprocessen eller liknande. Ofta blir det då något väldigt konkret och praktiskt. De är dåliga på det när något gått bra, menar VD:n. Det är också oftast större kunder som det blir utvärdering på, mindre kunder rings oftast upp och de pratar igenom projektet muntligt, om allt gått som de ville, etcetera. Hon tror att det faktum att det inte sker i så stor utsträckning, främst är på grund av att de är så få i företaget ännu, och att alla är så pass involverade i projekt, samt att det är först upp mot ett åtta - tio anställda som det kan behövas mer. Hon tror dock att det är mycket viktigt att det görs i viss utsträckning.

AD:n säger att om de reflekterar eller ej efter ett projekt, beror lite på, men att de inte gör det så ofta. Det är i sådana fall framförallt de personer som varit inblandade i projektet, som kan titta igenom det, och se vad som var bra respektive mindre bra. De sätter sig dock inte ner allihop för att utvärdera. Det hon tycker att de tar med sig från olika projekt, är den kreativa uppstarten, de idéer de kom på. Till en lösning har de kanske haft 15-20 olika idéer. Det är bara en som blir verklighet medan de tar med sig de andra 15-20, vilka kanske kan appliceras på andra jobb och andra kunder, vid ett senare tillfälle. Ibland sparar de skisserna som gjorts, även vid idéer till en logotype har de kanske 15 olika förslag, och de som inte blir valda sparas, och kan kanske jobbas vidare på senare.

B.2.4.4 Användandet av strukturkapital

Reklambyrån Borgen: Projektledaren säger att de ofta har grafiska riktlinjer och varumärkesmanualer att förhålla sig till, och därför inte tittar så mycket på gammalt material. Ibland kan det vara så att de gjort något för en kund väldigt bra, och då kan de i vissa fall använda sig av ”copy-paste”, men då handlar det mest om struktur och disposition, snarare än färdiga lösningar. Ett exempel är att lägga upp en presentation för en ny kund på ett liknande sätt som gjorts tidigare. Copywritern säger att hon framförallt söker upp gammalt material vid återkommande kampanjer. De presenterar då vad de gjort tidigare, för kunden. Det blir naturligt att titta på gammalt material, för att se vart det nya ska. Det fungerar som en sorts språngbräda. Ibland kan man ta fram gamla jobb för att få rätt på fakta och hitta inspiration. Det

kan vara bra att se på gamla formuleringar för att kommunicera på ett konsekvent sätt. Oftast kollar hon på gamla saker gällande gamla kunder, för att se hur de hjälpt denna kund tidigare. De ser på detaljer från tidigare, gällande formuleringar, hur de formulerade sig då och om de ska formulera sig likadant, eller på ett nytt sätt. Koordinatörn säger att han ofta går till dem som jobbat med det som han behöver kunskap om, eftersom informationen kanske bara finns på deras dator. Han får då personlig och viktig information direkt från dem, som han inte hade fått om han själv letat upp mappen på datorn. Detta är en fördel, anser han, då han kan läsa materialet och förstå det bättre med hjälp av den information han fått.

Webbyrån Pluto: VD:n berättar att mycket kunskap är individberoende, men att de försöker se till att det blir generella tips till alla. Han säger även att det kan vara svårt att ta till sig av andras misstag, att man tänker att så skulle inte jag ha gjort, men det är ändå viktigt att dela med sig. Det är viktigt att folk både skriver och läser i wikin, eftersom först skapas när folk kommunicerar med varandra via den. De jobbar på att få ut ett tänk, att använda Incentive, bland de anställda, vilket är på framfart, men idag används det inte fullt ut. Byråchefen säger att de är dåliga på uppföljning. Det prioriteras bort av kunder, då de inte vill betala för det. Följden blir då att det prioriteras bort även av företaget, då de hellre vill göra saker de faktiskt får betalt för. Just nu håller de på att utarbeta en ny modell, där utvärdering blir en stor och viktig del i arbetet, och i projekten. Projekten är olika och varje kund är unik, därför är det svårt att använda gammal kunskap. Den ekonomiska delen och uppskattning om hur lång tid olika saker tar att göra, är bra att titta på i gamla projekt, säger han.

Reklambyrån Kronan: VD:n menar att hon har minst ett referensexemplar av varje jobb hon gjort, att gå tillbaka och titta på, men att hon sällan gör det. Hon menar att det är erfarenheten hon tar med sig – hur de löste problemet och var gränsen går för humor till exempel, men inte praktiska saker. AD:n använder sig ofta av tidigare bevarad kunskap, framförallt när det handlar om tekniska saker. Detta kan till exempel vara tips inom Photoshop, som hon har fått. Hon berättar att hon har en pärm med många saker som hon river ut ur tidningar, eller om någon säger något, så skriver hon ner det som ett ”kom ihåg” i pärmen. Hon tittar även mycket i illustrationsböcker, layoutböcker eller på vad andra byråer gör, för att få inspiration. Reklam är något man ser hela tiden, både sådant som är bra och dåligt, säger hon.

B.2.4.5 Hur en nyanställd sätts in i arbetet

Reklambyrån Borgen: Projektledaren berättar att de har ett dokument som heter ”Att arbeta på Borgen”. Detta dokument är cirka 20 sidor långt och innefattar filosofi, policys och riktlinjer. Koordinatörn säger dessutom att dokumentet beskriver hur företaget fungerar, och vilken stämning och kultur de vill ha där. Detta dokument får man i handen när man skriver anställningsavtal, säger projektledaren. VD:n gör även en byråpresentation, berättar hon. Beroende på vilket jobb de ska sättas in i så paras de ihop med olika människor. Teamkollegorna är i huvudsak de som sätter in en person i jobbet, i och med att det inte finns något uttalat mentorskap. Koordinatörn berättar vidare att han fick grundläggande information om serverfunktionen, samt information från de andra projektledarna, då han kom som ny.

Webbyrån Pluto: Byråchefen berättar att det inte fanns så mycket kunskap att ta del av gällande hans tjänst eller arbetet, när han började på Pluto. Det mesta fanns i huvudet på de anställda, då de enbart var fem personer. Det fanns inte tid att skriva upp allt då, säger han. Han tillägger att detta har förbättrats mycket, i och med att personalstyrkan har fördubblats sedan dess, har kunskapsbevarandet blivit bättre.

Reklambyrån Kronan: AD:n berättar att det fanns kunskap att tillgå när hon kom som ny, men inte dokumenterat. Hon hade redan tidigare jobbat med de andra två som fanns på byrån i fem sex år, när hon började. De kände varandra och då blev det lite annorlunda än om man skulle komma som helt ny, menar hon. Det blir då lätt att man pratar med varandra, istället för att dokumentera, hon saknade dock inte att det fanns dokumentation när hon kom.

B.2.4.6 Hur kunskap säkras när någon slutar

Reklambyrån Borgen: Projektledaren berättar att det nyligen var en projektledare som slutade. VD:n försökte då få honom att skriva ner saker om varje kund, samt att han gick igenom en kund med projektledaren, som hon skulle ta över. De hade även en AD som slutade, och då fasade de ut hennes projekt, för att få henne att slutföra så mycket som möjligt. Den sista tiden hade hon inte så mycket jobb kvar alls.

B.2.4.7 Nytt sätt - Blogg & wiki

Reklambyrån Borgen: Projektledaren tror inte på idén att använda sig av bloggar och wikis på företaget. Hon anser att det skulle vara för tids- och resurskrävande, vad gäller både implementering och användandet av det. Även copywritern är väldigt negativ till blogging och tycker att det är en ren fantasi, i och med att det inte finns någon tid för det. Koordinatören säger att han kan för lite om bloggar och wikis för att veta hur det skulle fungera, och han tror att syftet är att skapa lite av det som de redan har. Han tror att det skulle innebära en stor tröskel att få in ett sådant nytt system i organisationen. Enligt hans erfarenhet finns det väldigt bra system, men det är svårt att få alla att använda det, ta det till sig och få in det i organisationen. Det handlar mycket om implementering, menar han. För att ett system med bloggar och wikis skulle fungera på Borgen måste det vara väldigt enkelt, samt att de tydligt skulle se nyttan av det. Tidsrapportering är något som folk tycker är tråkigt, säger han, även informationsinmatning om vad de gjort och vad de ska göra, är tråkigt. Därför tror han att det är svårt att få folk att använda sig utav bloggar och wikis, och att fånga ett intresse för det. Har de mycket att göra är det biten, gällande informationsinmatning, som faller bort, menar han.

Copywritern anser att den timmen de skulle lägga på att blogga, redan ligger utanför arbetstid. På Borgen redovisar de per timme, och den timmen som avsätts för bloggen blir intern tid. De vill kunna ha hög debiterbarhet, och vill därför inte lägga ner två timmar i veckan på en blogg. Det skulle inte gå då det skulle leda till mindre debiterbar tid. Hon tror inte att kunder är beredda att betala för blogg-tiden. Det skulle kosta mer och ta mer tid, än vad det skulle ge nytta. Hon anser heller inte att det finns tid, varken för att gå in och läsa på den eller skriva på den. Hon menar även att de flesta som kommer till byrån har lång arbetslivserfarenhet, och att blogging inte skulle vara givande i deras fall. Det skulle kanske vara mer givande på en byrå

med yngre och mer oerfarna människor. Projektledaren för också detta resonemang och menar att det kanske hade fungerat om de skulle starta en byrå med 10 stycken 25-åringar, som var vana vid blogging och hade detta som ett arbetsverktyg redan från början. Denna grundkultur finns inte på Borgen och det hade därför varit svårt att utse en person som skulle vara ansvarig för ett bloggsystem, för all deras interna information. Om de skulle implementerat systemet på Borgen hade någon utsetts för att ge det en struktur, säger hon, men hon har svårt att se nyttan på kort sikt, däremot kanske på lång sikt. Det gäller att hitta informationsvägar och till detta fungerar intranät och e-mail också, tycker hon.

Copywritern kan inte heller se nyttan av en blogg för en nyanställd, för att få tillgång till information. När någon börjar på Borgen hamnar de i en arbetsgrupp och lär sig därifrån, säger hon. Alla projekt är unika så frågan är hur viktig information som kan läsas i bloggen. Som hon nämnt tidigare går det inte att använda någon checklista. Organisationen är inte heller tillräckligt stor för att kunna dra nytta av en blogg, anser hon. De olika kontoren pratar dessutom med varandra dagligen och träffas ofta, så en blogg anser hon vara överflödigt. Projektledaren säger att det finns en nytta med det informella, vilket en blogg är, men hon tycker det är viktigare med personlig kontakt istället för kontakt via nätet. Blogging skulle bara fungera som ett komplement till den sociala delen, anser hon. Copywritern tycker att allting är kopplat till projekten och att de inte sitter och teoretiserar hur de ska jobba. Hon säger att de kan prata om att hoppa högt eller så kan man hoppa högt, det viktiga är inte att prata om hur de ska göra saker, utan att faktiskt göra dem. En blogg skulle, enligt henne, ha den funktionen att de pratar om hur de ska göra, och det kommer alltid att ligga utanför projektiden. Om bloggen däremot skulle ligga som en integrerad del av projektet, skulle hon kanske kunna tänka sig det.

Ingen av de tre respondenterna hade i dagsläget använt sig av en blogg. Projektledaren anser inte att hon hade haft tid till det. Fast om hon visste att folk gjorde inlägg hade hon hade nog kollat vad som skrevs, av ren nyfikenhet. Inte heller copywritern anser sig ha tid till att skriva i en blogg. Koordinatören tror att anledningen till att han inte tror att folk skulle använda sig av blogg, är att folk har svårt att ta det till sig. Han säger att det handlar mycket om vana och bryta gamla mönster och beteende, det gäller att vänja sig vid att blogga och använda wikis. Han menar att i en blogg ska man gå in och föra in information, och sen gå in och läsa. Han tycker att MSN (Windows Messenger) är snabbare och bättre, och vissa på företaget använder sig av detta. Det fungerar som en kanal, där arbetsrelaterade tips ges, men även där det blir mycket skitsnack. Koordinatören tycker att det hade varit bra om MSN spreds i hela organisationen och att alla verkligen använde det. Angående blogging, tror han, att det skulle vara bra som informationsbank och för att se vad kollegorna har för kunskaper, intressen, och för att kunna dela med sig om vad de är duktiga på. Hans uppfattning är att Borgen är väldigt öppet för att testa nya saker. Blogging skulle kunna knyta de tre kontoren närmare, skapa mer gemenskap och sprida mer information. Han tror dock inte att det ena kan ersätta det andra. Mappstruktureringen handlar mycket om kvalitetssäkring, dokumentation för att kunna göra ordentliga projekt, och för att ha kvar historik gentemot kunder. Detta måste finnas kvar väldigt tydligt och strukturerat.

Webbyrån Pluto: Företaget har använt Incentive sedan 1 januari, 2008. Tiden går för fort och det är svårt att hinna med att stanna upp och ta tag i alla grejer, gällande Incentive, menar VD:n. Han hoppas dock på att det används av personalen. Han säger att han har viss kunskap om hur det ska fungera, och tror sig veta hur de vill att det ska fungera framöver. Anledningen till att Pluto valde att skaffa Incentive var att de skulle skaffa sig ett intranät, men ville inte ha ett intranät som beskriver många processer, hur saker och ting ska vara, utan ville snarare ha ett intranät som sprider kreativitet och entusiasm. De tyckte att det var tråkigt att de ha tio kreativa personer som ofta inte kommer till tals, förutom i möten. De ansåg då att Incentive skulle vara ett passande intranät. Nyttan med Incentive kan till exempel vara att om en flashutvecklare som jobbar med animation, och som i deras fall jobbar själv kommer på något bra, har han ingen direkt att dela med sig detta till. Han behöver någonstans att dela med sig av sin kunskap, och detta kan han göra genom Incentive. VD:n anser att kreativitet uppstår när flera olika grejer samverkar. Han gör en liknelse med ett vattenglas och en dator. Vad skulle man kunna göra av det, till exempel: en dator av glas? På Pluto sitter flashutvecklaren själv på sitt område och därför är det viktigt att han kan förmedla den kompetens han besitter, till hela företaget. Det blir ett sätt att uttrycka sig själv, och hans kreativa motivation höjs. VD:n anser att Incentive är en kreativitetshöjare, men att gränsen mellan en kreativitetshöjare och en kreativitetsdödare, är hårfin.

Incentive är ett exempel på att det går att höja kreativiteten, menar han. De använder det till att utveckla processer, kommentera varandras arbeten och lösningar i programmet, istället för att sitta i möten i timmar och prata om saker. Arbetet finns i programmet och alla kan tycka till. Genom wikin blir det en pågående förbättringsprocess. Vad som läggs upp i wikin kan vara nya tekniker, nya finesser och erfarenheter från projekt. Vad gäller erfarenheter från projekt, kan detta till exempel vara förslag på bra länkar på nätet som de kan söka sig till, och få tips från andra via wikin, istället för att leta bland e-mail, från flera år tillbaka. De e-mailar lite mindre nu sedan Incentive började användas, men fortfarande e-mailas det ändå mycket. E-mail används parallellt med systemet, men han tror att ju mer Incentive används, desto mer kommer det användas. Han tror att det kommer bli en positiv spiral av det. De har också satt upp speciella mål för varje anställd, att de ska använda Incentive och tillbringa viss tid varje vecka och månad, på att använda det och sprida kunskap.

Pluto hade ingen speciell kick-off med Mindroute eller liknande. De installerade bara mjukvaran och körde på. Incentive kan liknas vid ett tomt anteckningsblock som ska fyllas i och det var svårt i början att veta, vad de skulle ha det till. Fast köpa ett redan ifyllt system vill man ju inte heller, säger han. Första veckorna var det trögt, sedan flöt det på mer och mer. De började med att skriva in enkla inlägg, för att få igång användandet. Det smarta med systemet är att mycket information kan lagras, och kommer fram med hjälp av sökfunktioner. Det fylls på hela tiden, och på Pluto är det i regel varje dag någon som skriver något nytt.

VD:n har en intern blogg, en försäljningsblogg, för att se vad han utfört och vad som är på gång. Han tycker det är bra att i efterhand att se vad han verkligen har utfört. Han föredrar artikeltänk, vilket känns mer som nyheter. En blogg blir inaktuell efter några inlägg, tillägger

han. Fördelen med wikis är att de lever kvar och kan utvecklas, vilket han tycker är bättre. Han påpekar dock att man ska ha tid att blogga, och det kan vara svårt att få den tiden. Han tycker det är rätt att investera tid på kommunikation, men de ska ha tiden till det. Han nämner att de har några konkurrenter som bloggar och lägger upp inlägg på sin hemsida, men han förstår inte helt syftet med det. Många av bloggarna är dessutom väldigt tekniska. Han tycker att en del andra byråer berättar för mycket om sig själva. Pluto kallar sig istället för kundernas webbyrå, och på deras hemsida finns tips gällande olika saker, som kunderna kan ta till sig och ha nytta av. De skriver inte vad de kan och vilka de är, utan de vill snarare ge nytta för kunderna. Han anser att de tillför lika mycket kunskap som bloggande företag, men att de gör det i form av artiklar istället, som finns på hemsidan. Man kan göra en pressrelease av en artikel, men det är svårare att göra en pressrelease än en blogg. Pluto förser snarare bloggarna med material, som de kan skriva om, istället för att blogga själva. Byråchefen tycker att Incentive är mycket användbart för att sprida och leta upp kunskap, och speciellt för att göra kunskapen bestående då någon slutar eller är borta, av någon anledning. Systemet används mycket gällande rutiner och processer kring hur de brukar göra, vilket han tycker att det fungerar bra till. Han tycker att systemet är mycket roligt, och önskar att han hade mer tid för det. Han tillägger att det är lite stressigt att hålla sig ajour och uppdaterad hela tiden. På företaget håller de även på att skapa en ”mash-up” för att hålla samman alla deras system. Detta för att kunna visa saker från alla olika system samtidigt, och då se vad som händer och vad som är nytt på en gång, när de sätter igång datorn.

Reklambyrån Kronan: VD:n menar att wikis skulle vara bra om det var kundbaserat, då det är mycket kunskap baserad på vad kunden vill ha för ton och språk. De har oftast en grafisk manual för kunder, men någonstans finns det också en osynlig manual för takt, ton och attityd, som de vill att deras marknadsföring ska stå för. Som lite ”kom ihåg”, exempelvis om en speciell färg är viktig eller om det är något de ska försöka undvika mm. Hon tror att just inom reklambranschen, är det som borde dokumenteras, just kundspecifika kommentarer, som skulle ha gett praktisk nytta. Vad gäller blogging, tror hon, att det är en sorts mognadsprocess som skulle ligga längre fram, och att det kanske är en generationsfråga. Hon tycker själv att det är mer stressande att sms:a eller e-maila, än att ringa. Hon tror annars att det kan vara en beteendefråga, och har vi en gång lärt oss att e-maila, kan vi kanske lära oss att blogga. De e-mailar en del internt, men hon är rädd att de tappar något på vägen med e-mail, exempelvis ton, beteende mm., och hon tror mer på det personliga mötet och att ha veckomöten. I framtiden kan hon mycket väl tänka sig att det blir aktuellt, det är bara en beteendefråga och en fråga om det är lönsamt att satsa tid på. Det måste alltså bli snabbt och effektivt.

AD:n ser absolut wikis och bloggar, som ett komplement till annan kommunikation, men tror inte att de kan ersätta annan form av kommunikation, såsom att träffas fysiskt och att ringa i och med att den personliga kontakten är viktig. Kronan är dock än så länge ett litet företag, och hon har lite svårt att se nyttan med denna typ av system hos dem. Hon tror att företaget måste vara relativt stort, för att det ska vara någon nytta med det. Fördelen med en wiki är att de skulle kunna skriva ner sådan information, som lätt glöms bort, i den. Dagligen får de mycket information, som de ofta bara delar med sig genom att säga det rakt ut med en gång. För att

denna information ska finnas kvar, gäller det att folk kommer ihåg den. Denna information skulle de lika gärna kunna skriva ner i en wiki, säger hon. Wikis tror hon mer på, och hon tror att det skulle kunna fungera som ett bra forum, att spara tips och trix i. Detta tror hon skulle fungera, även om de bara vore två anställda. Idag sparar hon mycket tips och idéer i en vanlig pärm och allt som hon spar där i, skulle hon lika gärna kunna spara ner i en wiki, säger hon. Hon tror att det är en ren vanesak. Hon poängterar att många människor inom reklambranschen är väldigt kreativa och när de då vill förmedla något till någon annan, gör man det gärna fysiskt, med hjälp av färg och papper. De skissar upp sina idéer medan de berättar om dem. Att sätta sig och förmedla något till andra, genom en blogg, tror hon inte helt på, i och med att det inte helt passar kreativa människor, menar hon. Om de skulle få det att fungera skulle det säkert vara jättebra, tillägger hon. Spontant tycker hon inte att hon skulle ha mycket tid till att föra in information i en wiki eller att blogga, men poängterar ändå att reklambranschen är cyklisk och att de ibland har mer tid över.

BILAGA 3

FORMEL:

Förädlingsvärde / anställd: $\frac{\text{Rörelseresultat} + \text{Avskrivningar} + \text{Personalkostnader}}{\text{Antal anställda}}$

BORGEN:

Förädlingsvärde/anställd: **997 000 kr**, år 2007

Rörelseresultat: 5 105 000 kr

Avskrivningar: 1 007 000 kr

Personalkostnader: 30 770 000 kr

Antal anställda: 37

PLUTO:

Förädlingsvärde/anställd: **859 822 kr**, år 2006

Rörelseresultat: 1 518 909 kr

Avskrivningar: 140 805 kr

Personalkostnader: 6 938 504 kr

Antal anställda: 10

KRONAN:

Förädlingsvärde/anställd: **571 000 kr**, år 2007

Rörelseresultat: 444 528 kr

Avskrivningar: 17 352 kr

Personalkostnader: 1 251 124 kr

Antal anställda: 3