



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kunskapshantering

Hur samla in, bearbeta och sprida kunskap?

exempel från IKEA, AMEX & WM-data

Magisteruppsats vårterminen 2005

Linda Eilenberg
Mia-Lotta Folkesson
Johan Wingård

Handledare: Jan E Persson & Anette Svingstedt

Sammanfattning

Titel:	Kunskapshantering Hur samla in, bearbeta och sprida kunskap? exempel från IKEA, AMEX & WM-data
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, 10 poäng
Författare:	Linda Eilenberg, Mia-Lotta Folkesson och Johan Wingård
Handledare:	Jan E Persson och Anette Svingstedt

Problematik: Kunskap är en kritisk resurs i dagens företag och komplexiteten ligger i att den är en osynlig tillgång bunden till individer samt att hanteringen av kunskap innebär ett mångfacetterat arbete. Det är mycket som påverkar kunskapshanteringen och det är ledningen som har det övergripande ansvaret för att uppnå en god sådan genom att avsätta resurser samt skapa förutsättningar för god kunskapshantering. Ledningen har även ansvar för att kommunicera vikten av och målen med kunskapshantering samt agera goda föredömen. Kritiskt är även att utveckla belöningsystem, anpassade efter företagets specifika krav, för arbetet med kunskapshantering samt tillhandahålla tekniska verktyg.

Syfte: Vårt syfte med denna uppsats är att ta reda på och visa hur man inom företag kan samla in, bearbeta och sprida kunskap. Vi avser inte att ge en allmän redogörelse för vad kunskapshantering innebär för respektive företag utan istället vill vi exemplifiera och pröva delar av teorin genom de representanter för de tre företag (AMEX, IKEA och WM-Data) vi intervjuat.

Metod: Vi har utgått från en kvalitativ metod med en abduktiv ansats, där teorin väger lika tungt som empirin. Vald teori behandlar förutom kunskapshantering även kunskapskapital, lärande organisationer och olika kunskapsbegrepp samt kunskapsfrämjande faktorer. Primärinformationen har samlats in genom sex semistrukturerade djupintervjuer på fyra företag. Sekundärinformationen har vi tillgodogjort oss från flertalet författares verk.

Resultat: Ledningen ansvarar för att kommunicera vikten och målen med kunskapshantering samt tillhandahålla medel för att uppnå önskade resultat. De viktigaste förutsättningarna för en långsiktigt hållbar kunskapshantering är en god företagskultur, öppen kommunikation, uppdaterade tekniska verktyg samt individ- och företagsanpassade belöningsystem. För att åstadkomma en välfungerande kunskapshantering måste företagsledningen även välja mellan två huvudstrategier, kodifieringsstrategin eller personifieringsstrategin, som anger olika inriktningar för det fortsatta kunskapsarbetet.

Nyckelord: kunskapshantering, ledningens ansvar, kompetensutveckling, lärande organisationer, kunskapsfrämjande faktorer.

1 INLEDNING	4
1: 1 BAKGRUND	4
1:2 PROBLEMBESKRIVNING	5
1:3 SYFTE	6
2 METOD	7
2:1 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	7
2:2 VAL AV VETENSKAPLIG INRIKTNING	8
2:3 VAL AV ANSATS	9
2:4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2:4:1 Sekundärinformation	9
2:4:2 Primärinformation	10
2:4:3 Presentation av företag samt intervjupersoner	12
1:5 DISPOSITION	14
3 KUNSKAPSHANTERING	15
3:1 VAD ÄR KUNSKAPSHANTERING?	15
3:2 KUNSKAPSHANTERINGENS BETYDELSE	16
4 KUNSKAP	18
4:1 VAD ÄR KUNSKAP?	18
4:1:1 <i>Kompetens</i>	19
4:2 KUNSKAPSKAPITAL	20
5 KUNSKAPSUTVECKLING	23
5:1 KOMPETENSUTVECKLING	23
5:2 LÄRANDE ORGANISATIONER	26
5:3 LEDNINGENS ANSVAR	28
6 KUNSKAPSFRÄMJANDE FAKTORER	35
6:1 FÖRETAGSKULTUR	35
6:1:1 <i>Intensiv kommunikation</i>	38
6:1:2 <i>Sociala sammankomster</i>	39
6:1:3 <i>Företagets layout och stödjande struktur</i>	40
6:1:4 <i>Förtroende mellan de anställda samt tillit och omtanke i relationer</i>	42
6:1:5 <i>Lära sig av sina misstag</i>	42
6:1:6 <i>Fokusering på kunskap</i>	42
6:1:7 <i>Involvering och stöd från seniorer</i>	44
6:2 TEKNISKA VERKTYG	45
6:3 BELÖNINGSSYSTEM	47
7 ANALYS	49
7:1 HUR SAMLA IN KUNSKAP?	49
7:2 HUR BEARBETA KUNSKAP?	51
7:3 HUR SPRIDA KUNSKAP?	52
8 SLUTDISKUSSION	55
9 KÄLLFÖRTECKNING	59
LITTERATUR	59
TIDSKRIFTER	59
INTERNET	60
MUNTliga KÄLLOR	60
BILAGA 1	61

1 INLEDNING

I detta första inledande kapitel skildrar vi bakgrunden till det valda uppsatsämnet. Vidare beskrivs problembeskrivning, syfte, definitioner och avgränsningar samt disposition för uppsatsen.

1: 1 Bakgrund

Kring begreppet knowledge management har det sedan början av 1990-talet forskats i både Sverige och utomlands. Inledningsvis låg fokus på ledning och styrning av kunskap med ett tydligt IT-perspektiv. Begreppets innebörd har successivt förändrats och idag har mjuka värden, såsom företagskultur, stigit i betydelse. Det är inte bara i renodlade kunskapsföretag, där verksamheten riktar in sig på att sälja kunskap, utan även företag som säljer varor måste förstå vikten av kunskap. Ett företag har många olika resurser och dessa kan vara finansiella resurser, maskiner, inventarier, licenser etcetera. Människorna i företaget är också en resurs, med sina kunskaper och erfarenheter. Detta innebär således att även traditionella tillverkande företag måste lära sig att hantera den ackumulerade kunskap som finns hos medarbetarna inom verksamheten. I takt med detta blir företagen följaktligen mer beroende av sina anställda och deras kunskaper. Om en anställd väljer att lämna företaget försvinner i många fall dennes kunskaper och erfarenheter samtidigt med individen. Allt fler företag har insett vikten av att tillgodogöra sig de anställdas kunskaper och för att minska sitt beroende av de anställda blir det en viktig uppgift för företaget att lagra och sprida den tillgängliga kunskapen som finns i organisationen. Genom god hantering av kunskap kan företaget tillgodogöra sig de enskilda medarbetarnas kunskaper vilket kan ha stor eller all betydelse för företagets konkurrenskraft och framtid. Allt fler företag har idag insett vikten av att arbeta med hantering av kunskap och ämnet omfattar många ansvarsområden.

Knowledge management är ett engelskt begrepp som uppkom under början av 1990-talet och handlar i stora drag om hur man leder kunskap i ett företag. Det finns olika sätt och definitioner för knowledge management, allt från tekniska system för att lagra kunskap till hantering av mer mjuka delar av företaget, exempelvis företagskulturen. Vi använder det svenska begreppet kunskapshantering istället för knowledge management och definierar detta som en strategi som innefattar hur man samlar in, bearbetar och sprider kunskap inom företaget. Att samla in kunskap innebär det grundläggande arbetet med att fånga upp den totala kvantiteten av kunskap i företaget. Det är viktigt för ledningen att identifiera vilken

kunskap som finns, hur den ser ut och var någonstans den finns i organisationen. Detta arbete gör sedan att ledningen kan välja en strategi för sin kunskapshantering. Vidare måste kunskapen bearbetas när den insamlats genom att sorteras, organiseras, utvärderas och lagras. Internt måste företaget göra ett urval av all den kunskap som finns. Har man väl samlat in och organiserat kunskapen är nästa steg att sprida den i organisationen för att maximera nyttan av den. Spridningen kan underlättas genom olika faktorer såsom god kommunikation och stödjande strukturer så att den når ut till fler medarbetare i organisationen. Kunskap är en färskvara som måste förädlas och sprids den samt kommer fler till godo inom företaget kan sannolikt ny kunskap utvecklas.

1:2 Problembeskrivning

Kunskap är en kritisk resurs i dagens företag och komplexiteten ligger i att den är en osynlig tillgång bunden till individer. Parallellt med att kunskapen värderas allt högre växer även graden av beroende till företagets anställda, då det ju är dessa som besitter kunskaper (Wennberg 2001). För att inte förlora alltför mycket kunskap då anställda slutar gäller det för företaget och dess ledning att utarbeta rutiner för att behålla samt sprida den tillgängliga kunskapen i företaget. Detta hanteringsarbete av kunskapen innehåller en mängd olika aspekter, exempelvis kommunikation och motivation, som gör att det blir komplext då chefen måste vara kunnig inom många områden. Det finns alltså många faktorer inom företaget som påverkar kunskapshantering och det är ledningen som har det övergripande ansvaret för att uppnå en effektiv sådan genom att tillhandahålla de rätta resurserna. För ledningen innebär detta först och främst att de måste kommunicera vikten av och målen med kunskapshantering samt att agera goda föredömen (Albinsson 1998). Vidare måste ledningen vara insatt i vilka förutsättningar och möjliggörande faktorer som stimulerar en effektiv kunskapshantering, där man bland andra kan nämna tydlig och öppen kommunikation, tekniska verktyg och belöningssystem, och därmed tillhandahålla de rätta resurserna för dessa (Davenport & Prusak 2000, Nonaka & Takeuchi 1995 samt Sooliman & Spooner 2000). Det är just detta mångfacetterade arbete med kunskapshantering som är målet för vår uppsats och vår övergripande frågeställning är hur man inom företag kan samla in, bearbeta och sprida kunskap?

1:3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att ta reda på och visa hur man inom företag kan samla in, bearbeta och sprida kunskap. Vi avser inte att ge en allmän redogörelse för vad kunskapshantering innebär för respektive företag utan istället vill vi exemplifiera och pröva delar av teorin genom de representanter för de tre företag vi intervjuat. Företagen är American Express/Nyman & Schultz/Resespecialisterna (i fortsättningen genomgående refererat till som AMEX), IKEA och WM-Data.

2 METOD

I denna metoddel ämnar vi förklara de metoder vi använt oss av i arbetet med vår uppsats. Förutom att beskriva hur insamlingen av information gått tillväga förklarar vi även den struktur som uppsatsen innehar.

2:1 Val av undersökningsmetod

Vid val av hur man ska ta sig an samt använda empirin i en samhällsvetenskaplig studie finns det två alternativ, antingen kan man välja en kvalitativ eller en kvantitativ metod. Valet av undersökningsmetod beror främst på den problematik som skall angripas och vilket syfte undersökningen har. Den kvalitativa metodens syfte är att uppnå förståelse och en djupare kunskap för det aktuella problemet. Den kvalitativa metoden är inte generaliserbar eller mätbar utan försöker istället beskriva helheten av problemet samt hitta mönster och teman i materialet. Vidare fokuserar den kvalitativa metoden på hur individer uppfattar och tolkar sin omgivning och är lämplig vid frågeställningar som vill förstå hur människor förhåller sig i sammanhang. Vid kvalitativ metod är djupintervjuer och analyser av text och bildmaterial lämpliga arbetssätt (Backman 1998).

Medan den kvalitativa metoden har sitt ursprung i socialantropologin, har den kvantitativa metoden sitt ursprung i de naturvetenskapliga vetenskapsidealen. Här samlar forskaren in information och data, i form av diverse dokumentation. Insamlingen kan till exempel ske genom enkätundersökningar, observationer eller välstrukturerade intervjuer. Den kvantitativa metodens syfte är att kunna ge logiska förklaringar till olika problem och hitta generella slutsatser. I den kvantitativa metoden används framför allt statistik för att behandla det insamlade materialet. Denna metod tillåter också forskaren att i större omfattning än i den kvalitativa välja ut vilken information som är lämplig samt ofta omvandla den till någon form av siffror för att passa den statistiska analysen (Backman 1998).

Vi har valt att arbeta utifrån en kvalitativ undersökningsmetod eftersom vi valt en undersökande problemställning för att ta reda på hur man inom företag kan samla in, bearbeta och sprida kunskap effektivt. Eftersom arbetet med kunskapshantering bygger på människors handlingar och personliga erfarenheter anser vi också att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst. Hade vårt syfte med uppsatsen istället varit att undersöka vilka kunskapsspridande

faktorer som används i störst utsträckning på en arbetsplats hade den kvantitativa metoden troligen lämpat sig bättre.

Till grund för vår undersökning ligger teoretiska studier av olika författare där Sveiby, Hansson samt Nonaka och Takeuchi kan nämnas som några av de viktigaste. Vi har även gjort en empirisk studie i form av djupintervjuer. Eftersom vår undersökning baseras på våra intervjupersoners erfarenheter och tankar om kunskapshandlingen på deras arbetsplats kan man genom denna form av intervju komma på djupet av frågan och få fram mångsidig information. För att förstå kunskapshandling samt vilka faktorer som främjar en effektiv spridning av denna har vi alltså genomfört intervjuer med personer i olika stabspositioner. Dessa representerar delar av företag, som är beroende av sina anställda och deras kunskaper samt erfarenheter. Syftet med intervjuerna har varit att bepröva de teorier vi har, vilka redovisas senare i teoriavsnittet samt få veta om vilka arbetsätt och metoder som finns för kunskapshandling på de valda företagen.

2:2 Val av vetenskaplig inriktning

Hermeneutik betyder tolkning av budskap och hermeneutiken anses vara den inriktning som lämpar sig bäst när ett arbete i stor del bygger på intervjuer. Målet för denna forskning är alltså att tolka och förstå. De som utför detta arbete är vi tre författare, avgångsstudenter på magisterprogrammet i Service Management. Vi har nu läst i minst fyra år på Universitetet och därmed bär vi med oss en rad lärdomar samt erfarenheter, vilka självklart påverkar tolkningen av vårt empiriska material. I hermeneutiken skiljer man inte mellan fakta och värderingar och forskaren kan inte heller vara opartisk. Positivismen mål å andra sidan är bygga på positiv, det vill säga säker, kunskap. Enligt denna inriktning finns det bara två källor till kunskap, den synbara samt den logiska. Enligt positivismen ska forskare bygga upp sin kunskap kring generella lagar där orsak – verkan samband beskrivs på ett logiskt och korrekt språk, exempelvis i form av matematiska formler. Enligt positivistisk inriktning får forskningsresultatet överhuvudtaget inte påverkas av forskarens egna känslor och åsikter (Backman 1998 samt Trost 1997).

Utifrån vår problemformulering och vårt syfte där vi vill få förståelse för hur kunskapshandling sker inom de valda företagen anser vi att det vetenskapliga synsättet som

grundar sig i hermeneutiken är lämpligast för vår studie. Då vi genomfört intervjuer i form av samtal med våra intervjupersoner, har vi erhållit information som sedan subjektivt tolkats och förklarats från vår sida, vilket stämmer överens med ett hermeneutiskt angreppssätt som tillåter inslag av subjektivitet och därmed accepterar att det finns flera sätt att förstå en företeelse (Backman 1998).

2:3 Val av ansats

Att välja ansats inför en uppsatsskrivning innebär att ta ställning till förhållandet mellan teori och empiri, det vill säga induktion, deduktion eller abduktion. Den induktiva ansatsen baseras på att slutsatser och teorier grundas i ren empiri, vilket förutsätter kvantifiering och statistiska metoder. Empirin är alltså överordnad teorin då denna måste verifieras genom empirin. Vid den deduktiva ansatsen däremot är teorin överordnad empirin och man utgår från teorier som sedan testas på verkligheten. Den abduktiva ansatsen, även kallad den gyllene medelvägen, ger möjlighet att växla mellan teori och empiri samt utveckla nya teorier (Bryman 2002). Vi har i vår uppsats valt just en abduktiv ansats eftersom vi anser att empirin och teorin är likvärdiga i vår undersökning. Teorin tillgodogjorde vi oss inledningsvis för att få både inblick i och översikt över ämnet kunskapshantering. Utifrån de teoretiska kunskaperna skapade vi sedan en intervjuguide, där de olika teman som vi ämnade undersöka fastställdes. Eftersom vi genomförde semistrukturerade intervjuer fick vi förutom den information vi sökte viss ytterligare information. Detta innebar att vi fick återvända till teorin för att tillgodogöra oss de kunskaper vi upplevde att vi saknade.

2:4 Tillvägagångssätt

2:4:1 Sekundärinformation

Efter att ha bestämt oss för att undersöka kunskapshantering och dess betydelse för företag påbörjades litteratursökandet i uppsatsgruppen. Genom att i början studera diverse litteratur om kunskap och kunskapshantering tillgodogjorde vi oss en god teoretisk grund inför våra fortsatta empiriska undersökningar. Själva insamlingen av material började med sökandet av diverse litteratur om kunskap och kunskapshantering genom olika källor. Vi har använt oss av flera sökord då vi samlat material och dessa har varit följande; kunskap, kompetens, kunskapshantering, knowledge management, kunskapsspridning samt kunskapshantering. Litteraturen kommer från diverse källor som böcker, Internet, vetenskapliga artiklar samt

universitetsavhandlingar vilka vi haft tillgång till via Malmö och Helsingborgs Stadsbibliotek samt Lunds Universitetsbibliotek. Den har både varit svensk och internationell, samt varit från olika årgångar, allt för att få en bred inblick i ämnet. Vidare är litteraturen vi använt oss av skriven av erkända forskare och författare vilket gör att vi inte bör tvivla på dess tillförlitlighet. På Internet har vi använt sökmotorerna Google.com samt Yahoo.com.

Vid både insamlandet av sekundärkällor och tolkningen av dessa har vi kontinuerligt försökt vara kritiska till innehållet för att få ett så rättvist perspektiv på ämnet som möjligt. Viss litteratur är en del år gammal och kan spegla andra trender och värderingar än de som gäller idag. Vidare finns det en viss tendens att idealisera de trender som är aktuella i nuet eller när de skrevs och vi har försökt att ha detta i åtanke vid vår tolkning av litteraturen. Författarnas personliga bakgrund, erfarenheter och avsikter kan variera och påverka materialet vilket också är viktigt att ha i åtanke. Genom att jämföra sekundärmaterial med information från våra intervjuer har vi försökt att få en så omfattande bild av ämnet som möjligt.

2:4:2 Primärinformation

Utifrån vår kvalitativa ansats har vi sökt ett flexibelt intervjuklimate där vi tillåtit intervjuerna att röra sig fritt allt efter den riktning intervjupersonernas svar följer. Vår fokus har varit klart från början och vi visste vilka teman vi ville ha information om, varför vi valde en semistrukturerad intervjuform (Bryman 2002). Till vår hjälp har vi haft intervjuguider, som behandlat olika delar inom ämnet exempelvis om verksamhetens utformning, balans mellan kapital, administration av kunskap och motiverande faktorer. Dessa skickades ut i förväg för att våra intervjupersoner skulle kunna förbereda sig på svaren och känna att de var rätt person för intervjun. Vår primärdata kommer huvudsakligen från sex intervjuer, som haft formen av samtal där intervjupersonerna fått redogöra för sina personliga erfarenheter och tankar kring kunskapshanteringen på deras arbetsplats. Genom att inte ha alltför standardiserade frågor under intervjuerna utan i stället sträva efter att fokusera på bestämda teman har vi försökt att undvika att styra våra intervjupersoner. Genom att använda samma teman under samtliga intervjuer anser vi att vi uppnått en god rimlighet och trovärdighet i vår intervjutext.

Två av intervjuerna genomfördes med personer verksamma i rekryteringsbranschen, på företagen Lisberg och Poolia. Detta då vi i början av vårt uppsatsarbete hade en annan inriktning på uppsatsen och behövde information från personer insatta i personalomsättning

och rörlighet på arbetsplatser. Denna inriktning på uppsatsen lämnade vi sedermera men vissa delar av informationen som vi tillgodogjorde oss från en av intervjuerna var ändå relevant för vårt fortsatta uppsatsarbete, varför vi beslöt oss för att behålla den. Förutom de två intervjuerna med personer från rekryteringsbranschen har vi intervjuat representanter från företagen AMEX, IKEA samt WM-data. Motivet till dessa val är att alla tre företag värdesätter sina medarbetare och deras kunskap högt och arbetar i någon form med kunskapshantering. Vidare är både AMEX och IKEA partnerföretag till vår utbildning magisterprogrammet Service Management och därmed fanns det redan etablerad kontakt. När vi till en början tillgodogjort oss en del av litteraturen om kunskapshantering upptäckte vi även att WM-data, av bland andra Sveiby, nämndes som ett företag som tidigt insåg och började arbeta aktivt med kunskapshantering. Därför valde vi att också studera detta företag. Efter att ha genomfört tre intervjuer med representanter från dessa tre företag insåg vi att WM-data är det företag som arbetat och kommit längst med sin kunskapshantering. Därför valde vi att genomföra ytterligare två intervjuer med representanter från WM-data. Detta för att kunna göra en något djupare studie av företaget och dess kunskapshantering och se om den information vi fått från den första representanten från WM-data även stämde överens med andra representanter från företaget, på andra nivåer och kontor. De tre första intervjuerna har genomförts med personal som i någon form har en ansvarsposition som inkluderar bland annat personalfrågor på de tre olika företagen. De två senare intervjuerna med ytterligare representanter från WM-data har genomförts med en person på liknande nämnda nivå samt en person på som arbetar under denne på konsultnivå.

Intervjuerna med AMEX och IKEA samt rekryteringsföretagen Lisberg och Poolia genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser. Intervjuerna med WM-data genomfördes via telefon då detta var enda möjligheten för intervjupersonerna att få tid. Under de tre personintervjuerna har vi alla tre medverkat och turats om att fråga och skriva. Vissa experter inom intervjuteknik, som exempelvis Bryman, menar att det är en fördel att spela in intervjuerna på band eftersom man på det sättet får med alla detaljer och ordagrant kan återge intervjupersonernas svar. Nackdelen är att den tekniska utrustningen inte alltid fungerar perfekt och även kan få intervjupersonerna att bli nervösa samt påverka att de vaktar sina ord och svar då de är medvetna om att de blir inspelade (Bryman 2002). Våra tidigare erfarenheter av att spela in intervjuer har visat att situationen kan kännas onaturlig och därför valde vi att inte göra detta utan att turas om att fråga samt föra anteckningar, vilket medförde en öppen

och avslappnad intervjusituation. Vi ansvarade alla tre gemensamt för att driva diskussionen framåt och lät intervjupersonerna diskutera brett kring valda teman. Under de tre telefonintervjuerna med WM-data har vi av praktiska skäl valt att ha en ansvarig för att ställa frågor och övriga till att föra anteckningar, då telefonintervjuerna skedde med högtalartelefon.

2:4:3 Presentation av företag samt intervjupersoner

Stora delar av uppsatsen bygger på det empiriska material vi insamlat genom våra intervjuer med AMEX, IKEA och WM-data. För att ge läsaren en uppfattning om företagen och intervjupersonerna, deras bakgrund samt befattning gör vi i detta kapitel en kort presentation av samtliga intervjupersoner. Vi tycker att en sådan presentation kan förtydliga intervjupersonernas svar och åsikter samt ge det empiriska materialet större trovärdighet. Ordningen på denna presentation är kronologisk och följer den ordning som intervjuerna skedde.

Sara Schill: Service Office, IKEA Svenska Försäljnings AB, Helsingborg.

IKEA:s Service Office kontor i Helsingborg fungerar som ett servicekontor som stöttar de fjorton IKEA varuhusen runt om i Sverige med diverse tjänster inom sortiment, personal och administration. Den femte april intervjuade vi Sara Schill, som är personalansvarig för Service Office avdelningen med har cirka sjuttio anställda. Sara är 31 år gammal och har arbetat fyra år inom IKEA, tidigare som ställföreträdande chef på IKEA varuhuset i Jönköping.

Lars Lundblad: American Express Corporate Travel/Nyman & Schultz/Resespecialisterna, Helsingborg.

Företaget fungerar idag som ett samlingsföretag för tre verksamheter; kortföretaget American Express, affärsresebyrån Nyman & Schultz samt privatresebyrån Resespecialisterna. Verksamheten på det intervjuade kontoret i Helsingborg är främst inriktad på reseförsäljning till både affärs och privatresenärer. Lundblad arbetar här som Business Travel Corporate manager/byråchef och har varit verksam inom företaget i nära fyrtio år. Vi intervjuade Lundblad den sjätte april, på AMEX kontor. På grund av stora rationaliseringar inom företaget är Lundblad periodvis mycket på resande fot då det krävts att ett antal kontor runt om i landet behövt upphöra de senaste åren.

Kajsa Lilius: Poolia IT, Malmö.

Poolia arbetar med rekrytering och uthyrning av personal inom flera olika områden och har kontor på flera platser i Sverige och utlandet. Lilius intervjuades den sjunde april på kontoret i Malmö. Hon är 37 år och har arbetat på Poolia i knappt ett halvt år och har en position som konsultchef inom IT-avdelningen, med ansvar för personal och försäljning.

Sara Mårtensson: WM-data, region syd/Helsingborg.

WM-data är ett IT-konsultföretag som levererar design- och IT-relaterade tjänster inom lön och personalfrågor, kommunikation, säkerhet och även kunskapshantering. Intervjun med Mårtensson genomfördes på telefon den 13 april. Mårtensson är 31 år och arbetar som medarbetaransvarig för WM-datas södra region, vilken innefattar Malmö, Helsingborg, Kristianstad och Karlskrona. Förutom detta är hon kontorsansvarig (gruppansvarig) för Helsingborgskontoret. Mårtenssons nuvarande position har hon innehaft under några års tid och totalt har hon arbetat sex år inom företaget. Arbetsuppgifterna inkluderar bland annat rekrytering, kompetensutveckling samt utvecklingssamtal med personalen.

Håkan Deblen: WM-data, Linköping.

Den 28 april genomfördes telefonintervjun med Deblen, som är 45 år och har arbetat för WM-data sedan 1997. Håkan är gruppansvarig för de 23 konsulterna på kontoret i Linköping men arbetar även själv mycket ute hos kunder.

Jesper Strige: WM-data, Linköping.

Strige är 32 år och har arbetat som konsult i två år på WM-data. Han fungerar som en slags ”säljande arkitekt” och ansvarar för försäljning och genomförande av tekniska lösningar samt mjukvaror. Telefonintervjun med Strige genomförde vi den 25 april.

AMEX, IKEA samt WM-data är företag verksamma i olika branscher och vi menar att de har som gemensam nämnare att de på olika sätt och i olika stor utsträckning är beroende av sina anställda och därmed deras kunskaper. Med tanke på att dessa företag har kontor i såväl olika delar av Sverige som övriga världen, går det inte att dra några generella slutsatser om hur kunskapshanteringen fungerar på hela företaget. Det skulle vara omöjligt eftersom varje enskilt kontor inom varje företag har utvecklat sina särskilda metoder för hur kunskap ska hanteras inom ramarna för företagets strategi. Resultatet av intervjuerna måste därför tolkas med försiktighet och med en medvetenhet kring att de återspeglar kunskapshanteringen ur ett

lokalt perspektiv. Läsaren bör också ha i åtanke att den empiri som presenteras är intervjupersonernas högst subjektiva uppfattning om och erfarenhet kring hur kunskapshanteringen sker på arbetsplatsen.

1:5 Disposition

För att vägleda och öka förståelsen vid läsningen av denna uppsats följer här en kort beskrivning av innehållet och dess inbördes ordning. Efter det första inledande kapitlet där vi beskrev uppsatsens bakgrund, problembeskrivning och syfte har följt ett metodkapitel som förklarar hur arbetet med uppsatsen fortskridit samt de metoder och motiv som använts för insamling och analys av information. Efter dessa två kapitel följer uppsatsens teoretiska och empiriska delar. I vårt upplägg för dessa delar av uppsatsen har vi valt att i nästan varje enskilt teorikapitel även inkludera empiri för att tydliggöra sammanhanget samt underlätta förståelsen för läsaren.

För att få en bättre förståelse för ämnet inleds denna del av uppsatsen just med att begreppet kunskapshandling och vikten av denna klarläggs. Efter detta förklaras begreppen kunskap och kapital. Ett kapitel med utmärkande drag för kompetensutveckling och lärande organisationer följer sedan, vilket även inkluderar det ansvar som ledningen har för en effektiv kunskapshandling i företaget. Därefter följer en redogörelse för företagskulturens betydelse för kunskapshandling samt övriga faktorer som verkar kunskapsfrämjande för en organisation. Slutligen följer vår analys där våra frågeställningar utgör strukturen och allra sist i uppsatsen en sammanfattande slutdiskussion med slutsatser följt av tankar kring framtida forskning.

3 Kunskapshantering

Här presenteras bakgrunden till begreppet kunskapshantering, hur begreppet uppkom samt dess utveckling. Olika definitioner redogörs för samt den allt mer betydande rollen som kunskapshanteringen utgör för dagens organisationer diskuteras.

3:1 Vad är kunskapshantering?

1990 skrev Karl-Erik Sveiby en bok om kunskapsledning, som han då översatte från *knowledge management*, och blev på det sättet något av en svensk guru i ämnet. Under den senare hälften av 1990-talet växte sedan industrin kring *knowledge management*, bestående av datorsystem, konsulttjänster, seminarier och böcker. Det fanns då ett tydligt IT-perspektiv på ämnet men även ett perspektiv som definierade *knowledge management* som en strategi för att leda och styra kunskapsföretag. Det sistnämnda betonade att det viktigaste är människors möten med flöden av kunskap som växer (Hedlund 2000). Med tidens gång har Sveiby själv gått ifrån den svenska översättningen *kunskapsledning*, eftersom han anser att detta begrepp endast avser ledning och styrning av kunskapsarbete och kunskapsföretag (Renstig 2000). Idag anser Sveiby att *knowledge management* handlar om konsten att skapa värde av immateriella tillgångar, det handlar alltså inte bara om en massa datorsystem utan en övergripande strategi, som avser att göra företag och organisationer till bättre platser för människor. Poängen är att få människor att tycka att deras kunskaper utnyttjas på ett bra vis, att de trivs på sin arbetsplats samt att få ner kunskap på papper. Sveiby menar att ledningen genom *knowledge management* kan skapa mervärde i företaget om de kan lära sig att hantera, leda och styra immateriella tillgångar på bra sätt. Svårigheten ligger i att kunskapen, som värdefull tillgång, är både immateriell samt osynlig och dessutom bunden till enskilda individer (Hedlund 1998).

Knowledge management är fortfarande ett relativt nytt ämne och det finns inga allmänt vedertagna definitioner eller avgränsningar. Ämnet är även brett och definitionerna varierar beroende på vad man fokuserar på och vem det är som uttrycker sig. IT-branschen pratar ofta om KM-system och menar då de många tekniska system som finns utvecklade för att till exempel kunna lagra kunskap i databaser. Human resource management uttrycker *knowledge management* som en utveckling av mänskligt och intellektuellt kapital och fokuserar på gemenskap bland medarbetare och kommunikation medan revisorerna sätter en ekonomisk prägel på begreppet och låter begreppet innefatta mätning av immateriella tillgångar. Ser man bara till orden som utgör begreppet skulle den svenska översättningen kunna vara styrning

eller ledning (management) av kunskap (knowledge). Men denna benämning innebär då att kunskap kan styras, och kan den styras så bör den kunna avgränsas, vilket försvårar frågan ytterligare. Inom svensk litteratur har kunskapshantering använts av många forskare som den svenska varianten av begreppet knowledge management. Detta kan tyckas vara en bättre definition än kunskapsstyrning, eftersom hanteringen kan innefatta olika moment, inte bara ledning eller styrning (Alvesson 2004). Vi använder oss i denna uppsats av begreppet kunskapshantering eftersom vi anser att det är ett så pass brett begrepp att det kan innefatta flera steg i arbetet med kunskap. Vår definition av kunskapshantering innefattar följande moment; att samla in, bearbeta och sprida kunskap.

3:2 Kunskapshanteringens betydelse

De flesta produkter och tjänster som erbjuds idag är till stor del i sin produktion beroende av kunskap. Detta eftersom tillverkningen av de flesta produkter och tjänster nuförtiden beror i stor omfattning på de anställdas kunskap och erfarenheter. I takt med detta ser allt fler företag också kunskap som en viktig tillgång samtidigt som deras beroende av de anställda och deras kunskap också ökar allt mer. Om en anställd väljer att lämna företaget försvinner också mycket av eller alla dennes kunskaper och erfarenheter med individen. I takt med att företagen blir allt mer varse om sitt beroende av anställda och deras kunskaper och erfarenheter, ökar även de anställdas medvetenhet om sitt värde. Detta stärker i sin tur deras position gentemot företaget och gör att de anställda kan ställa högre krav på sina arbetsuppgifter, belöningar, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter. Följaktligen inser allt fler företagsledningar vikten av att tillgodogöra sig de anställdas kunskaper och för att minska beroende av de anställda blir det en viktig uppgift för företaget att lagra och sprida den tillgängliga kunskapen. Tyvärr kommer detta kunskapsfokus många gånger i skymundan, det kan vara stress, tidspress eller andra omständigheter som kommer i vägen. Davenport och Prusak (2000:44) träffar mitt i prick med följande citat: *knowledge often walks out the door during downsizing.*

I takt med att de anställda och deras kunskap blir en allt viktigare resurs i företaget kan själva kunskapen och hur bra den används för att skapa ett mervärde avgöra företagets konkurrenskraft (Wennberg 2001). Detta eftersom god kunskapshantering möjliggör för företagets medarbetare att enkelt få tillgång till all tillgänglig kunskap. Vidare innebär god kunskapshantering i ett företag också att den ackumulerade kunskapen kommer fler

medarbetare till godo genom att den sprids i företaget. Det i sin tur ökar kundnyttan eftersom företagets anställda är väl förberedda och pålästa och därmed kan erbjuda kunderna bättre produkter och/eller tjänster (Hedlund 2000).

4 Kunskap

I detta kapitel redogörs begreppen kunskap och kompetens samt skillnaderna mellan tyst och explicit kunskap. Vidare beskrivs också begreppen kunskapsbildning samt kunskapskapital. Olikheterna mellan individuellt och strukturkapital samt vikten av en god balans mellan dessa båda förklaras avslutningsvis.

4:1 Vad är kunskap?

Kunskap är ett mångfacetterat begrepp och synonymt används exempelvis kunnande, vetande, vetenskap, kännedom, erfarenhet, insikt, lärdom, vishet etcetera. Två huvudbetydelser är *kunna*, i betydelsen ha förmåga, eller *känna*, i betydelsen känna till eller veta (Sveiby 1995). Kunskap kan betraktas som en process med vissa fristående inslag. Den har ett visst innehåll, som i många fall betraktas som givet (exempelvis dokument och databaser). Uppfattningen att kunskap kan administreras och dokumenteras, exempelvis genom att avbildas i texter och tal, innebär ett överförande av kunskap som inte förändrar innehållet. Snarare är detta enbart en överföring mellan olika medier (Edenius 2003).

Genom att identifiera kunskap menar Edenius (2003) att vi får en bättre förståelse för begreppet och hur det kan hanteras. Vanligt är att skilja mellan tyst och explicit kunskap, där den sistnämnda är den formaliserade, uttalade kunskapen. Dock har den tysta kunskapen en oerhörd betydelse eftersom den samlade kunskapen inte enbart byggs upp kring formaliserade symboler. Det dominerande synsättet på kunskap avser den uttalade kunskapen, som är både lagrad och tillgänglig, men det märks också mer integrerade synsätt där kunskap förutsätts vara något satt i ständig rörelse. I och med att även den tysta kunskapen lyfts fram blir synen på kunskap mer av en social process, genom sociala och kulturella mönster, än en individuell. Det är genom att interagera med andra som vi utvecklar gemenskap, egen identitet och problemlösningsförmåga, som kan sägas vara att bygga ny kunskap. I samarbetet, den informella interaktionen, kan handling sägas vara meningslös om den inte koordineras med andra individer. Alltså får individuell kunskap betydelse i olika sociala sammanhang, exempelvis inom organisationer där den hålls vid liv genom olika rutiner. Sveiby (1995) för ett resonemang kring hur det mesta av den kunskap som finns i organisationerna sitter i huvudena hos medarbetarna. Genom informationsteknologin kan kunskapen artikuleras och överföras, dock passiviseras den om inte någon ägnar sig åt att läsa, tolka, reflektera och öva. Därför kan man inte heller överföra kunskap och kompetens i exakt form utan den måste

byggas upp genom varje människas handlande, genom att imitera, träna, göra fel, reflektera och göra om. Kunskap förökas genom delning, då vi lär oss nytt genom att samarbeta. Dock beror överföringen mellan människor i mångt och mycket på hur kommunikationen dem emellan fungerar.

Kunskapsbildning är aktivt och sker genom olika praktiker, exempelvis kategoriseringar, jämförelser och dokumentation, som skapar struktur i omvärlden. Hela processen går i sig inte ut på att enbart lösa problem utan innefattar även att problem skapas. Kunskap är obestämbar och i ständig förändring och i själva begreppet ligger också frågan om att *inte* känna till, det vill säga att det finns något att skaffa kunskap om (Edenius 2003).

4:1:1 Kompetens

Kunskap kan sägas ingå i det som kallas kompetens och den totala kompetensen, menar Sveiby (1995), kan sägas bestå av fem delar:

- Vetande – kunskap genom information
- Kunnande – intellektuella färdigheter
- Erfarenhet – efter misstag och framgångar
- Värderingar – uppfattningar
- Socialt nätverk – kontaktförmåga och intresse att upprätthålla nätverk

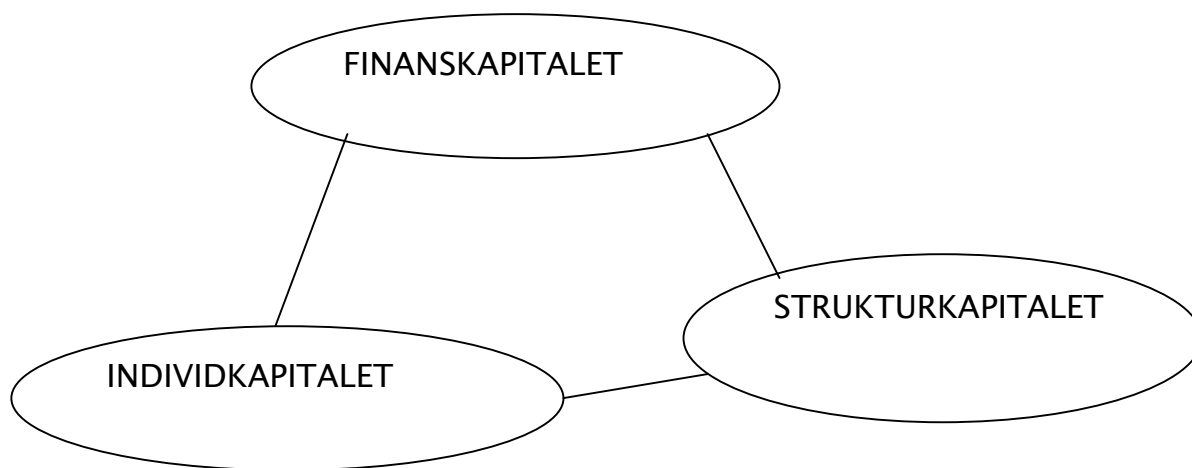
En stor del av kompetensen befästs i miljön eller strukturen med tanke på erfarenheter och sociala nätverk. Byter du miljö tappar du också en del av din kompetens. Att beskriva hela sin kompetens är omöjligt eftersom den till största delen är tyst. Genom att artikulera delar av sin kompetens genom olika medier formaliserar man den till vetande, som går att lagra och spara, exempelvis som skrift. Artikulerad kompetens blir tillgänglig för andra människors kunskapande liksom öppen för tolkning, med andra ord görs den uttalade kunskapen oberoende av individen medan kompetensen fortfarande är beroende av individen (Sveiby 1995).

De anställdas kompetens blir en allt viktigare konkurrensfaktor. Detta är en gemensam slutsats tvärs över branschgränser, företagsstorlek, lokalisering med mera, när åtgärder för överlevnad och fortsatt utveckling bedöms inom näringslivet. Oavsett om du producerar varor eller tjänster är kompetens en nyckelfaktor. Att investera i kompetens är god företagsekonomi (Dalín 1997:65).

Enligt Dalin (1997) rymmer kompetensbegreppet två huvudsakliga former, dels den formella kompetensen som är dokumenterad genom examina och prov. Dels den reella kompetensen, som kommer till uttryck i arbetet och involverar bland annat attityder och erfarenheter. Det som styr kompetens menar han är främst ledarskap, motivation och energi.

4:2 Kunskapskapital

Kunskapskapitalet består av både immateriella värden såsom företagskultur, ledningsformer, affärsidé, personalidé och etiska regler samt materiella värden. Men det består även av interna strukturer, som databaser och manualer, medarbetarnas kompetens, kundrelationer och image. Utöver detta är kunskapskapitalet både organisations- och individbundet. Den organisationsbundna delen av kunskapskapitalet består av interna mjuka variabler såsom affärsidé, ledningsstil, kultur och personalidé. Den individbundna delen av kunskapen finns i medarbetarnas kompetens och bygger på utbildning och erfarenheter samt på förmågan att utnyttja organisationens samlade kunskapskapital (Hansson et al 1997). Individkapitalet består alltså av formell utbildning, förvärvade erfarenheter och färdigheter, social kompetens samt förmåga att omsätta tidigare nämnt i handling (Sveiby 1990). Den hårda delen av kunskapskapitalet består av koncept, modeller, mallar och rutiner. Det är via dessa verktyg som kunskapen kan återanvändas och inte varje nytt projekt måste starta från noll. Detta tillsammans med ett starkt organisationsbundet kapital kan utgöra en god konkurrensfördel för företaget. Utöver detta är det också viktigt att se till att det råder en balans mellan de olika kapitalen. Om all kunskap är knuten till organisationen finns risken att all motivation till utveckling avstannar. De viktigaste komponenterna för att skapa denna eftersträvarvärda balans bygger på goda lednings- och organisationsformer (Hansson et al 1997).



Källa: Hansson et al 1997:85

Kunskapskapitalet delas in i tre olika typer; finansiellt kapital, individkapital samt strukturkapital. Här är det viktigt för företaget att ha klara riktlinjer för hur den individuella kunskapen kan omvandlas till organisatoriskt kunskap, det vill säga omvandla individkapital till strukturkapital, för att inte bli allt för beroende av sina anställda. Inom samtliga företag finns en sammankoppling mellan dessa olika kapital typer men balansen mellan de olika kapitalen kan variera beroende på företagets natur. Kapitalet finns i många fall bundet i människor och människors kunskap snarare än finansiellt kapital i form av maskiner och anläggningstillgångar. Detta innebär inte att det finansiella kapitalet saknar betydelse men att det är människors kunskaper som är fundamentala (Sveiby 1990).

Att ha möjlighet att dela sina medarbetares kunskap och information är av största betydelse och informationstekniken hjälper att göra detta möjligt i praktiken. För att systemen ska fungera så krävs det att medarbetarna är motiverade att utveckla kunskapskapitalet. En viktig del av kunskapskapitalet är de etiska koder som företaget har tagit fram för att tydliggöra hur de förhåller sig mot uppdragsgivare, medarbetare, konkurrenter och leverantörer.

Individbundet kapital ansvarar den enskilde arbetaren för i samverkan med kunder och kolleger. Det företagsbundna kapitalet står organisationen för, samtidigt som det egentligen är företagets uppgift att tillgodose båda formerna av kunskap. Det företag som lyckas bäst är det som tillåter individen att utvecklas parallellt som de ger stöd i form av IT och andra verktyg. Detta innebär inte automatiskt att företaget är individberoende utan att mycket kan vara bundet till företaget i form av system, rutiner, nätverk och image. Detta skapar vidare struktur i hanteringen av olika affärer samt kan bidra till att företaget blir mindre sårbart för personalavhopp eller förlorade kunder (Hansson et al 1997).

Det är medarbetarna som utvecklar kunskap men det måste skapas förutsättningar för detta av ledningen. Kunskapskapitalet är ledningens ansvar och detta hanteras genom att ge medarbetarna möjlighet att utveckla sina kompetenser. Den kunskap som medarbetarna genererar genom sina kundkontakter ska utvecklas och bearbetas av ledningen för att skapa organisationsbunden information i form av koncept och metoder. Detta kommer att slutligen gynna kunderna ytterligare och öka kundvärdet (Hansson et al 1997).

Även personalen innehar strukturkapital i form av inställning och attityd till organisationen, med andra ord en del av företagskulturen. Den del av strukturkapitalet som behandlar personalen är förmågan att rekrytera, utveckla och motivera personalen så att kompetensen

exploateras i största möjliga mån och detta är av yttersta vikt för att säkra företagets framtid. Vidare är det av största betydelse att sätta samman olika personer så att de fungerar väl tillsammans för att säkerställa företagets produktion. Detta kan göras i form av handböcker, manualer, rutiner och arbetssätt (Hansson et al 1997).

Det krävs olika ledarskap beroende på hur balansen ser ut mellan kapitalen och detta spelar stor roll för ledningens förutsättningar att skapa förädlingsvärden inom företaget. I ju större utsträckning verksamheten kan liknas vid ett kunskapsföretag, till skillnad från ett tillverkande företag, desto fler variabler måste ledningen hantera. Inom den här typen av företag är förändringsförmågan viktig då arbetssättet många gånger bygger på nyskapande, kreativitet och förändring. Det är ledarens uppgift att uppmärksamma alla de osynliga variabler som skapar framgång och i längden utöka sitt kunskapskapital. Detta kan ske genom forskning och utveckling, utbildning, erfarenhet och/eller nyrekrytering. I andra riktningen försvinner kunskap ur företaget genom läckage till klienter, läckage till konkurrenter och avhopp (Sveiby 1990).

Strukturkapitalet går inte att köpas eller erövrats utan måste byggas upp genom långsiktigt arbete. Slutligen har en image och varumärke byggts upp och ett kapital som är starkare än den enskilda individkunskapen har skapats, vilket Sveiby (1990) benämner *den osynliga balansräkningen*.

5 Kunskapsutveckling

I detta avsnitt redogörs för begreppet kunskapsutveckling och vikten av denna i en organisation. Vad en lärande organisation är och hur den arbetar förklaras också. Vidare redogörs för ledningens ansvar för en effektiv kunskapshantering i företaget. Slutligen beskrivs vilka strategier som finns att välja mellan i arbetet med kunskapshantering, skillnaderna mellan dem och hur de ska tillämpas.

5:1 Kompetensutveckling

Att ständigt förnya sin kompetens är en förutsättning för att behålla sina anställda och kunder samtidigt som ständig utveckling kan skapa nya affärsmöjligheter. Kompetensutveckling är både organisations- och individbundet och detta innebär att balansen mellan detta är mycket viktig. Har individen allt för stort inflytande så kan detta äventyra organisationens strukturkapital samtidigt som om organisationen har all kompetens så hämnas motivationen hos den enskilde medarbetaren. Oavsett på vilket håll som det råder obalans så lämnar den kompetenta personalen. Det är en balansgång att se till att motivera medarbetarna så pass mycket att de inte vill lämna företaget samtidigt som rutiner och metoder måste skapas för att kunna ersätta eventuella avhoppare (Hansson et al 1997). Kompetensutveckling kan definieras som följer:

Kompetensutveckling på individnivå innebär/.../att: Attityder, kunskaper, färdigheter, erfarenhetsbaserad insikt och förmåga att använda andras kompetens utvecklas i förhållande till nuvarande arbetsuppgifter, framtida arbetsuppgifter och organisationens gemensamma liv. Av den individbaserade definitionen följer denna förståelse av kompetens på företagsnivå: Företagets förmåga att använda de anställdas samlade reella kompetens i arbetet mot uppställda mål (Dalin 1997:18).

Nära lärformer är i de flesta fall mest effektiva då de är direkt knutna till arbetsuppgifter. En fördel kan exempelvis vara att det är relativt lätt att kontrollera om en ny idé är användbar i praktiken. Men det kan samtidigt finnas behov av att ostört diskutera och analysera erfarenheter i arbetet som kräver andra arbetsmiljöer än den egna arbetsplatsen. Likaså kan kvalificering för nya arbetsuppgifter kräva ett mer systematiskt lärande i form av seminarier, kurser eller uppehåll för studier. Problemen för företaget med tanke på det lärande som inte

sker på arbetsplatsen är att det kan vara svårt att överföra till de arbetsuppgifter och krav som finns inom företaget. Det gör att det i längden kan vara svårt att bedöma nyttan för företaget av lärandet (Dalin 1997).

Kompetensuppbyggnad kan även innebära att skapa beredskap, det vill säga ett långsiktigt förhållningssätt för att bland annat skapa kännedom om framtida möjligheter. Denna kompetensutveckling kan exempelvis betyda att någon i företaget är orienterad inom aktuell forskning och utvecklingsarbete inom branschen, har kvalifikationer för att kunna bedöma om ny teknologi är aktuell att ta i bruk eller kunskap om förhållanden som kan hota företagets överlevnad (exempelvis ensidiga tankesätt inom organisationen). Största möjliga öppenhet om alla aspekter av företagets liv har i så gott som alla fall en stärkande effekt på beredskapen för förändringar. Genom god transparens kan alla i företaget fånga upp information som kan vara företaget till nytta. För att informationen ska kunna komma fram, diskuteras och användas konstruktivt förutsätts en arbetsmiljö som präglas av öppenhet och ömsesidigt förtroende. Detta innebär även att kritisk information behandlas och används till att förbättra företagets praxis och inte för att jaga syndabockar (Dalin 1997).

Företag som arbetat med kompetensutveckling under en tid och som kunnat reflektera över sina erfarenheter tenderar ofta att ändra sina utbildningssatsningar enligt följande:

- *Användandet av fristående externa kurser avvecklas. Orsaken är höga priser och få interna effekter som kan dokumenteras.*
- *Kartläggning av lärbehov knutna till företagets mål, arbetsuppgifter och strategiska val påbörjas.*
- *Företaget ”upptäcker” värdet av informellt lärande på arbetsplatsen. Det börjar att använda interna nyckelpersoner och interna lärformer mer systematiskt.*
- *Verksamhet och kompetensutveckling kopplas samman, med linjecheferna som ansvariga. Tidigare utbildningsavdelningar avvecklas och får rena stabsfunktioner.*
- *Egna utbildningsbudgetar försvinner på de enskilda enheterna. Utbildning som kostar pengar finansieras över den ordinarie drifts- eller investeringsbudgeten.*
- *Företaget blir mer och mer en kritisk köpare av externa utbildnings- och konsulttjänster. Krav på förankring i mål och uppgifter samt dokumenterbara effekter ökar (Dalin 1997:66).*

För att skapa varaktiga effekter av förändringar förutsätts i de flesta fall ett betydande stöd från ledningen och medarbetare, goda samarbeten samt stabilitet i ledning och administration. Det gäller att försöka undvika krafttag och istället skapa nya vanor och därmed satsa på varaktiga förändringar (Dalin 1997).

Mårtensson på WM-data instämmer till viss del med ovanstående. Hon menar att WM-data tillgodoser stora delar av sin utbildning internt men att det vid stora teknikförändringar kan krävas en specifik utbildningsinsats utifrån. Mårtensson påpekar dock att de på WM-data är kritiska till att mäta de anställdas kompetens i antal genomförda utbildningar, utan att de istället undersöker vad personen har lärt sig som faktiskt kan främja organisationen. Det ligger inom varje avdelningschefs ansvarsområde att följa upp att detta fungerar inom företaget. Vidare sker det en kontinuerlig avstämning av vad som behövs i form av utbildning och vad som tillgodoses. WM-datas chefer försöker konkretisera detta resonemang genom att sätta upp datum för när de olika aktiviteterna och utbildningarna skall vara genomförda. Mårtensson understryker dock att detta arbete måste ske någorlunda spontant och utan alltför stora påtryckningar för att personalen inte skall uppleva hela arbetet med kompetensutveckling negativt. Detta fungerar väl inom företaget, anser Mårtensson, och påpekar att mycket av denna utveckling sker i form av eller samtidigt som olika sociala sammankomster. Tanken är att detta ska lyfta pressen från kompetensutvecklingen så att ingen inom företaget ska känna sig tryckt. Hon betonar vikten av att om någon anställd känner att arbetet med kompetensutveckling är för tungt är det lätt att energin för att genomföra detta mattas av. Det är därför viktigt att varje gruppleddare kan skapa entusiasm bland de anställda (intervju Mårtensson 2005-04-13). Både Strige och Deblen, även de inom WM-data, instämmer med Mårtenssons påståenden. Däremot påpekar Deblen att kompetensutvecklingen inom WM-data bidrar till att många i personalstyrkan utvecklar väldigt snarlik kompetens. Detta skapar i sin tur en risk för att de anställda kan bli övertaliga. Han menar därför att det kan löna sig att göra upphandlingsplaner med externa utbildningsinstitutioner för att skapa en totalt bredare kompetensbild där olika personer med specialkompetenser ingår. Strige tar även han upp att det i vissa lägen saknas varierande kompetens inom företaget. När han började på WM-data försökte han på eget bevåg främja att ny kompetens spreds inom företaget genom kvällsseminarier där olika medarbetare med specifik kompetens bjöds in för att föreläsa. Projektet gick bra ett slag men eftersom det var schemalagt på kvällstid så svalnade intresset successivt (intervju Deblen 2005-04-29 och intervju Strige 2005-04-25).

5:2 Lärande organisationer

Organisationer som fokuserar på enskilda medarbetarens möjligheter liksom förutsättningar för individers och organisationers lärande och utveckling, kännetecknas som lärande organisationer. Dessa bär en vision kring hur människor tillsammans kan utveckla organisationer genom de kunskaper, attityder och färdigheter varje medarbetare besitter. Både Albinsson (1998) och Dalin (1997) bekräftar värdet av att skapa miljöer av lärande och utveckling på företagen där lärande bör ses som en kritisk drivkraft för företagets självförståelse.

Centralt är att ta in och samla på sig erfarenheter, både spontant och systematiskt. Dels genom oväntade situationer som kan uppstå i kundkontakterna och dels genom regelbunden återkoppling av det arbete som utförs. Också kundens erfarenheter analyseras och diskuteras i ett lärande företag, konsekvenserna kan exempelvis leda till kompetensutveckling, bättre service eller bättre organisation. Även själva lärmiljön i sig reflekteras det kring, kritiseras och förändras i denna typ av företag. Medarbetarnas insatser kring detta bidrar i förlängningen till deras yrkesmässiga och mänskliga beredskap (Dalin 1997).

Organisatoriskt lärande sker i en process av förbättringar genom bättre kunskap och förståelse som ska komma hela organisationen till godo. En lärande organisation är öppen för förändringar i omvärlden för att också kunna förändra den egna verksamheten, inklusive medarbetare. I lärandet ingår alltså att upptäcka och på den vägen även justera felaktigheter. Framför allt är det inställningen till lärandet som en kontinuerlig process som kännetecknar de lärande organisationerna. En lärande organisation förändras och förändras medvetet då den skapar sin egen framtid genom att ständigt förbättra sina kunskaper (Albinsson 1998).

Enligt Schill ser IKEA sig som en lärande organisation på det vis att unga människor lärs upp och utvecklas med och inom IKEA. Affärsidén är nära sammankopplad med personalidén, som bland annat proklamerar att var och en av medarbetarna, som är enkla, ärliga människor, ska ges möjlighet att utvecklas både individuellt och professionellt. Det finns stora möjligheter för de anställda att vidareutvecklas inom företaget och man har en transparent utvecklings- och utbildningskalender med många olika kurser och utbildningar, som medarbetarna är fria att söka via intranätet eller utifrån utvecklingssamtal. IKEA har bland annat utvecklat en egen aspirantutbildning och ett businesscollege. Schill anser att IKEA:s

organisation är duktig på att ta vara på kompetens eftersom de arbetar aktivt med återväxt och intern rörlighet. Det är inte ovanligt att man börjar arbeta i kassan på ett IKEA-varuhus för att sedan utvecklas inom företaget och gå vidare till mer krävande arbetsuppgifter, inom till exempel företagets administrativa delar. Många av de personer som idag innehar en position på till exempel marknads- eller ekonomiavdelningen har en gång börjat sin karriär i kassan på IKEA och inom företaget ses det som en merit om man innehar erfarenhet från ”golvet”. För företaget betyder detta att de anställda har erfarenheter från flera nivåer och avdelningar inom företaget vilket i sin tur medför ökad förståelse och insikt i varandras arbetsuppgifter.

Förutom att det ges möjlighet för alla anställda att själva söka och genomgå olika kurser och utbildningar, är det också centralt att den nya kunskapen som inhämtas även sprids till fler anställda. Därför ska de anställda som genomgått en kurs eller utbildning dela med sig av sina nya kunskaper och erfarenheter till sina medarbetare genom att hålla i föredrag om genomgången kurs (intervju Schill 2005-04-05).

IKEA försöker även hitta sina framtida ledare internt och på ett tidigt stadium. De eftersträvar ett situationsanpassat ledarskap där fokus ligger på att personen har de rätta värderingarna och kan vara ett gott föredöme för övriga anställda. Vidare är man inom IKEA mycket mån om att de anställda ska få möjligheter till att utvecklas och få gehör för sina önskemål. Därför genomförs utvecklingssamtal minst en gång om året med varje anställd och dessa utvärderas också allt eftersom. Under utvecklingssamtalen får de anställda möjlighet att berätta om önskemål för framtida arbetsuppgifter och karriärutveckling. En resultatlista används också under samtalen där ”vad” och ”varför” specificeras, för varje anställd. Enligt Schill underlättar IKEA:s företagskultur kunskapsspridningen inom företaget. IKEA:s tydliga värderingar är mycket centrala och viljan att lära är stor inom företaget, vilket enligt henne beror på goda utvecklingsmöjligheter samt de tydliga mål som företaget arbetar gentemot. Schill betonar även inställningen att IKEA växer när medarbetarna växer. IKEA:s många möjligheter till utbildning och utveckling inom företaget kan i sig ses som en stor motivationsfaktor till kompetensutveckling för de anställda, samtidigt som detta också medför att företaget är en attraktiv arbetsgivare i många ögon (intervju Schill 2005-04-05).

På AMEX arbetar man också till viss del med kompetensutveckling. Tidigare utbildades all personal internt inom företaget, men på grund av rationaliseringar och därmed nedskärningar, har företaget outsourcat denna funktion på senare tid. Utbildningarna idag behandlar främst företagets egna system och en stor del av denna information och kunskap, kan individen inte

applicera på tjänster utanför organisationen. Utbildningarna sker främst genom kurser via Internet men det finns även kurser inom företaget som sker på olika platser runt om i världen. På företaget finns även rutiner och program för studieresor. Om en medarbetare känner att det saknas underlag för en viss destination finns det möjlighet att resa dit och undersöka förhållandena på plats. Medarbetarsamtal och uppföljning av dessa sker kontinuerligt på företaget. Under dessa behandlas bland annat styrkor och svagheter samt mål för företaget och den enskilde medarbetaren. Verksamheten på det intervjuade kontoret i Helsingborg är som tidigare nämnts mest inriktad på reseförsäljning. På grund av olika anledningar såsom terroråd, minskat resande i allmänhet, besparingar inom företag på affärsresor, utbildade travelmanagers samt ett ökat bokande av resor på Internet, har många resebyråer de senaste åren fått stänga och avskeda personal. AMEX är inget undantag och Lundblad har själv fått stänga ett antal kontor inom företaget de senaste åren. En följd av detta är att det inte sker någon nyrekrytering alls inom företaget och därmed är även möjligheterna till vidareutveckling begränsade (intervju Lundblad 2005-04-06).

Mårtensson på WM-data diskuterar också betydelsen av att ständigt utvecklas som företag och som yrkesmänniska. Inom WM-data arbetas det mycket med nätverk både med kunder och medarbetare. Hon betonar vikten av sociala nätverk och hur viktigt det är att känna både sina kunder och kollegor. Mårtensson menar att hela WM-datas företagskultur bygger på detta resonemang och att konsulterna träffas regelbundet på möten, luncher eller annat där det sker ett aktivt kunskapsutbyte (intervju Mårtensson 2005-04-13).

5:3 Ledningens ansvar

Lärande organisationer kännetecknas av en hög grad av ansvars- och initiativtagande och det handlar snarare om hur en organisation tar till sig kunskap än en viss organisationsstruktur. Här utgör ledarskapet en kritisk faktor för möjligheterna till enskildas och organisationens lärande och den öppna kommunikationen kan sägas vara ett av de viktigaste redskapen för detta. Ledarskapet i den lärande organisationen handlar främst om att underbygga för en företagskultur som främjar positiva lärmiljöer. Är ledningen utvecklingsorienterad och har de anställdas förtroende läggs goda grunder för lärande i arbetslivet (Albinsson 1998). För att chefen ska få medarbetarna att arbeta effektivt mot målen måste de vara motiverade och ha kompetens. Är de inte motiverade måste chefen se till att de blir det och är de inte tillräckligt kompetenta måste chefen sörja för någon form av utveckling. Chefens ansvar för

resultatkraven och för att klara av detta måste medarbetarnas kompetens användas optimalt samt vidareutvecklas genom utmaningar, initiativ, misstag och lärande. Chefer i en god läromiljö ger regelbunden informell återkoppling kring arbetet vilket gör att de anställda vet vad chefen tycker om deras insatser. Smidig konfliktlösning i den goda lärmiljön leder till nyttiga insikter och mognad. Chefens ansvar är också att alla ska få prova på nya utmaningar, utveckla sin kompetens och blir mer användbara (Dalin 1997).

Det gäller att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna lära av egna erfarenheter, av kolleger, av kunder, leverantörer och av andra i branschen eller från andra branscher. Genom detta kan lärandet få en tydlig profil och vara en naturlig del av vardagen i form av kollektivt idéskapande och systemtänkande. Det finns dock en spänning mellan det individuella lärandet och det organisatoriska lärandet i det att organisationer lär sig av individer. Individens lärande är ingen garanti för organisatoriskt lärande men samtidigt skapas inget organisatoriskt lärande utan individens lärande (Albinsson 1998).

Schill på IKEA berör också detta med vikten av att hitta rätt ledare på ett tidigt stadium, gärna internt. Hon betonade vikten av ett situationsanpassat ledarskap som bygger på IKEA:s värderingar om det goda föredömet. Schill påpekade också att det är viktigt för företaget att uppmuntra sin personal till att vilja saker och ting av egen vilja. Detta gäller inte bara utbildningar och liknande utan det gäller hela den personliga utvecklingen. Detta innebär att IKEA försöker inspirera sina medarbetare till utveckling och presenterar flera olika möjligheter för detta men att det i slutändan är den enskilde individens ansvar att ta initiativ till utveckling. Förutom det faktum att många ledare inom IKEA rekryteras internt och därmed ofta har kunskap och erfarenhet från många avdelningar och nivåer, arbetar företaget aktivt med arbetsrotation. Så många som möjligt, men framför allt folk på ledarpositioner, arbetar en frontvecka per år ute i varuhuset. Genom att årligen vara ute på golvet i ett IKEA varuhus skaffar sig dessa medarbetare ovärderliga kunskaper och erfarenheter genom mötet med kunder och övriga anställda. Denna frontvecka medför också ökad förståelse för de anställda som arbetar ute på varuhuset och deras arbetsuppgifter vilket kan öka gemenskapen och kommunikationen mellan ledare och övriga anställda. Detta i sin tur underlättar ledarnas arbete att engagera anställda samt motivera och inspirera dem till vidareutveckling inom företaget. Som tidigare nämnts utför IKEA regelbundet utvecklingssamtal vilka följs upp vid ett flertal tillfällen. Detta ger de anställda värdefull respons på deras arbetsinsatser vilket i sin tur skapar engagemang och motivation. IKEA arbetar också med återkommande

medarbetarundersökningar, vilka fungerar som en viktig värdeämätare för företaget som arbetsgivare samt ger möjligheter för förändringar och förbättringar för de anställda och deras arbetsmiljö (intervju Schill 2005-04-05).

Lundblad på AMEX i Helsingborg ansvarar för att skapa engagemang och motivation hos sina anställda. Detta skapar Lundblad genom att bland annat ordna olika sorters tävlingar samt materiella motivationsfaktorer såsom biobiljetter, middagar etcetera. Vidare håller Lundblad en öppen kommunikation med de anställda genom regelbundna medarbetarsamtal. Han uppmuntrar och skapar engagemang genom mail och informella möten med de anställda (intervju Lundblad 2005-04-06).

För ett företag som arbetar med kunskapshantering är det en kritisk uppgift för ledningen att integrera olika kunskaper och uppnå effektivitet genom kunskapsdelning och kunskapsutveckling. Det första steget för företaget är att erkänna sitt beroende av de anställda och deras kompetens. Sedan måste ledningen kunna identifiera sina medarbetares olika kunskaper samt brister på kunskap och därefter förstå och utveckla metoder för hur denna kunskap ska lagras och spridas i företaget. För att kunskapshantering skall kunna utvecklas framgångsrikt i företaget måste ledarna först och främst inse hur betydelsefullt det är om medarbetarna delar och sprider kunskap. Sedan gäller det för ledarna att kommunicera denna betydelse av kunskapshantering för medarbetarna och uppmuntra dem till att aktivt arbeta med dessa mål (Wennberg 2001).

Inom AMEX är kunskapsspridning så etablerat i det dagliga arbetet att Lundblad menar att den sker nära nog automatiskt. Han menar att vetskapen och betydelsen av att dela med sig kunskap är något alla medarbetare känner väl till och arbetar efter dagligen. Ett exempel på detta är att så fort en medarbetare rest eller på annat sätt införskaffat sig ny kunskap och nya erfarenheter ansvarar denna person för ett informationsmöte för övriga medarbetare. Här delges övriga medarbetare den nyförvärvade kunskapen samt får möjlighet att ställa frågor (Intervju Lundblad 2005-04-06).

Enligt Stein (1996) är ledningens två huvudsakliga uppgifter att definiera organisationens mål för medarbetarna samt att skapa förutsättningar för att kunna nå dessa mål. Hur måldefinitionen är formulerad och ambitionsnivån på målet påverkar vidare lärandets

hastighet. Det gäller att måldefinitionen är tydligt formulerad samt att ambitionsnivån är hög, vilket leder till en hög hastighet på lärandet. Vidare måste ledningens krav, förväntningar och engagemang vara målanpassade och tydliga så att de inte skapar osäkerhet hos de anställda. Det är viktigt att alla medarbetare är medvetna om de gemensamma målen och visionerna i företaget samt att de känner att deras arbete bidrar till att uppnå dem. Företag som inte lyckas få medarbetarna att arbeta mot samma mål lyckas sällan bygga in den atmosfär som krävs för att få alla att känna sig delaktiga (Stein 1996).

För att betona företagets mål med kunskapshantering kan ledningen använda sig av olika incitament, anpassade efter den egna organisationen med dess specifika situation och krav. (Belöningsystem behandlas senare i uppsatsen under kunskapsfrämjande faktorer.) Förutom olika belöningsystem är ett annat viktigt sätt att uppmuntra medarbetare till kunskapshantering är att ledarna helt enkelt föregår med gott exempel. Att de visar hur de arbetar med kunskapshantering och vad företaget vinner på det. Vidare är det oerhört betydelsefullt att ledningen upplyser och tillhandahåller medarbetarna med de system och tekniska verktyg som krävs för att stödja dem i deras arbete med kunskapshantering. Samtidigt är det också oerhört viktigt att ledningen känner till hur de tekniska verktygen fungerar och att de betonar vikten av att de anställda använder sig av dem på rätt sätt och till rätt ändamål (Nonaka & Takeuchi 1995).

För att förtydliga målen och vikten av arbete med kunskapshantering anser Nonaka och Takeuchi (1995) att företagen måste utveckla kunskapsmedvetna chefer och att belöningsystemen bör utformas så att de belönar chefer som aktivt bidrar till kunskapsutveckling. Detta arbete är en del av de ytterligare fem möjliggörande förutsättningarna för kunskapspridning menar Nonaka och Takeuchi (1995). (Övriga faktorer presenteras senare i uppsatsen under kunskapsfrämjande faktorer.) Genom att belöna cheferna för att de delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper kan företagsledningen motivera cheferna att aktivt arbeta med samt betona vikten av kunskapshantering för övriga anställda.

Strige på WM-data beskriver att de arbetar med att skapa en öppenhet kring den information som är viktig att sprida inom företaget. Samtliga anställda inbjuds att ta del av informationen och den finns tillgänglig för alla att själv ta till sig. Strige påpekar dock att cheferna inom företaget blivit bitvis sämre på att förmedla ny information. Han menar istället att det ligger i varje anställds intresse att ta till sig information, särskilt med tanke på att de är verksamma

inom konsultbranschen där kunskap är en kritisk tillgång. Detta innebär inte att WM-datas chefer inte arbetar med kunskapshantering, tvärtom. Det finns otaliga möjligheter till olika utbildningssatsningar. Genom att erbjuda ekonomiska incitament i olika former försöker WM-data mana personalen till att vidareutbilda sig och samla ny kunskap. Strige tror att dessa incitament kan fungera som en sporre för medarbetarna att söka kunskap. Utöver de ekonomiska incitamenten sker det mycket sociala aktiviteter inom WM-data för att främja arbetet med kunskapshantering. Strige menar dock att dessa aktiviteter inte går att koppla till kompetenshöjande satsningar, men att de bidrar till att personalen lär känna sina kollegor bättre (intervju Strige 2005-04-25).

Trots att kompetensutveckling är en grundbult i konsultföretag har ledningen inom WM-data inte presenterat några direkta direktiv för hur detta skall gå till. Det är medarbetarnas krav som tillgodoses i första hand och det är inte på ledningens initiativ kompetensutvecklingen sker. Trots att kunskapshantering alltid finns på dagordningen och ständigt diskuteras förefaller det enligt Strige som om ingen har klart för sig om det är den enskilde medarbetarens eller ledningens ansvar (intervju Strige 2005-04-25).

Det är fundamentalt för ledningen som arbetar med lärande och utveckling att upprätthålla kompetens för nuvarande drift och samtidigt vidareutveckla den, vilket kan sägas vara en nyckelfaktor för företagets utveckling som organisation. För att kunna göra detta är det nödvändigt att förstå hur dagsläget ser ut eller hur befintlig kompetens inom företaget används innan ny kompetens tillförs. Genom en kartläggning av nuvarande kompetens kan ledningen upptäcka att medarbetare eller grupper av medarbetare redan besitter andra kompetenser (helt eller delvis) eller potential för att utveckla dessa genom nya arbetsuppgifter. Detta underlättar i planeringen av utbildningsåtgärder eller omorganiseringar för bättre kompetensutnyttjande så att företaget kan skapa utvecklingsmöjligheter för enskilda medarbetare. För att kunna genomföra detta krävs en nära kontakt mellan varje anställd och dennes chef. Medarbetarsamtal med kontinuerlig återkoppling ger vanligtvis den dokumentation som krävs (Dalin 1997).

Kritiska faktorer för en kompetensöversikt är själva innehållet och uppdateringen, nedan följer exempel på relevant innehåll:

- *Formell kompetens*

- *Beskrivning av den reella kompetensen, så som den har dokumenterats genom praktiskt arbete*
- *Pågående kompetensutveckling genom arbete och/eller organiserad utbildning*
- *Önskemål om framtida arbetsuppgifter och kompetens (Dalin 1997:28)*

För att uppnå en effektiv kunskapshantering måste företaget alltså först identifiera kunskapen i organisationen genom att se vilken sorts kunskap som finns tillgänglig och var. När identifieringen av organisationens kunskap är klar kan man börja med arbetet att kodifiera kunskapen och omvandla den tysta kunskapen till explicit kunskap. Kodifieringen innebär att kunskapen görs så explicit, enkel och organiserad som möjligt och omvandlas till något tillgängligt och användbart för alla i företaget. Företaget kan välja att antingen kodifiera själva kunskapen hos medarbetarna eller kodifiera vem som besitter kunskapen (Davenport & Prusak 2000). Dessa två huvudstrategier för kunskapshantering kallas för kodifieringsstrategin och personifieringsstrategin. Företag som använder sig av kodifieringsstrategin identifierar först kunskapen och var den finns, och lagrar den sedan i olika databaser som sedan lätt kan användas och vem som helst på företaget. Dessa företag fokuserar på att koda, lagra och återanvända kunskapen genom att göra den tillgänglig för alla i gemensamma och lättanvända databaser. Kunskapen görs oberoende av de enskilda personerna och tillgänglig för alla via databaser, rutiner och dokument. Målet är att så många anställda som möjligt ska kunna inhämta kunskap utan att behöva stå i direkt kontakt med den person som från början gjorde upptäckten eller kom på lösningen (Hansen, Nohria & Tierney 1999). Om organisationen fokuserar på tillgänglighet och återanvändande av existerande kunskap är kodifieringsstrategin mest lämplig och passar bäst för företag som säljer relativt standardiserade produkter och tjänster (Bixler 2002).

Företag som använder sig av personifieringsstrategin fokuserar på människor och det centrala i denna strategi är just personliga möten och samarbete. Genom dessa personmöten ska den tysta kunskapen utväxlas genom samtal och grupparbete. IT används främst som medel för att underlätta kontakter och kommunikation. I dessa företag överförs kunskap mellan individer via möten, samarbeten och personliga nätverk. För att tyst kunskap ska kunna spridas är det viktigt att medarbetarna får träffas ansikte mot ansikte (Hansen, Nohria & Tierney 1999). Personifieringsstrategin är bäst lämpad för organisationer som fokuserar på att fånga upp tyst kunskap och utveckla en miljö där man fokuserar på samarbete. Syftet med denna strategi är kommunikation mellan medarbetarna. Här handlar det om att lagra kunskap om vem som har

kunskapen snarare än att lagra själva kunskapen. Denna strategi lämpar sig väl för företag som erbjuder specialanpassade lösningar och där kunskap och erfarenheter är starkt knutna till specifika personer. Kunskapen överförs främst genom kontakter mellan personer och kommunikationen är av största betydelse (Bixler 2002).

De två olika strategierna kan svårligen kombineras till lika delar och Hansen, Nohria och Tierney (1999) betonar vikten av att företaget väljer en huvudstrategi och inte går i fällan att försöka tillämpa båda strategierna samtidigt.

På AMEX använder man sig av personifieringsstrategins arbetssätt genom att lagra kunskap om vem som besitter viss kunskap. Inom företaget finns en databas där alla medarbetares CV finns lagrade. Alla medarbetare har tillgång till denna databas och kan enkelt och snabbt få fram information om vad respektive medarbetare har för speciella kunskaper och erfarenheter. Samtidigt som företaget i många olika former använder sig av personifieringsstrategins arbetssätt har arbetsrutinerna på AMEX utvecklats och blivit allt mer standardiserade och präglade av tekniska lösningar (intervju Lundblad 2005-04-06). Denna utveckling mot allt mer standardiserade lösningar och mindre skräddarsydd service kan göra att ett strategibyte blir aktuellt i framtiden om standardisering och kodifiering så att säga växer över service och det utbud som finns tillgängligt idag.

Mårtensson påpekar att WM-data använder sig också av personifieringsstrategi via kartläggning av de anställdas kunskaper och här kallas de för konsultprofiler. Dessa konsultprofiler kan liknas vid CV, där den anställdes bakgrund och vidareutvecklingsplaner inom företaget beskrivs. Där visas även vilka tekniska kunskaper som personen i fråga har och vilka roller som medarbetaren haft inom WM-data. I dessa konsultprofiler tydliggörs både mjuka och hårda kunskaper (intervju Mårtensson 2005-04-13).

IKEA har ingen uttalad kunskapshanteringsstrategi men deras arbetssätt kan på många sätt liknas vid personifieringsstrategins typiska drag. Detta eftersom IKEA använder sig av arbetsrotation och projektgrupper med anställda från olika avdelningar, med målet att utveckla och tillgodogöra sig ny kunskap. Vidare arbetar man mycket med intern rörlighet och samarbetar mellan olika avdelningar och nivåer genom personliga möten och nätverk. IT-lösningar används men främst för att underlätta kommunikationen mellan de anställda och sökandet efter kurser, utbildningar eller utannonserade jobb (intervju Schill 2005-04-05).

6 Kunskapsfrämjande faktorer

I detta kapitel presenteras de faktorer som kan stimulera till en effektiv kunskapshantering. Företagskulturen och vad den innebär samt dess betydande roll för god kunskapshantering beskrivs först. Sedan presenteras övriga kunskapsfrämjande faktorer, utifrån Nonaka & Takeuchis samt Sooliman & Spooners teorier. Slutligen redogörs för de tekniska systemens roll i arbetet med kunskap samt den funktion belöningsystem spelar i motiveringen till kunskapsarbete.

6:1 Företagskultur

Teoretiker som Schein och Bang, fäster så stor vikt vid organisationskulturen att de hävdar att den viktigaste uppgiften för ledningen är att forma och bevara en ändamålsenlig organisationskultur. Likaså att en god ledare kännetecknas av förmågan att arbeta med kulturen (Flaa et al 1995). Det är dock inte alla som går så långt och hävdar att organisationskulturen är helt avgörande för företagets kunskapshantering och framgång, men däremot är det många som vill belysa att kulturen har en stor betydelse för företagets framgång.

Organisationskulturen har både externa och interna funktioner för medarbetarna. Bland de externa funktionerna märks bland annat kulturens förmåga att bestämma graden av gemensam förståelse bland medarbetarna för organisationens affärsidé. Vidare förmedlar kulturen också en gemensam uppfattning av organisations resurser för medlemmarna. Bland de interna funktionerna finns exempelvis den avgörande rollen för hur de mänskliga relationerna tas tillvara inom organisationen, eller hur integration fungerar. Kulturen förser även medarbetarna med ett gemensamt språk, en uppsättning skrivna och oskrivna normer samt synliga uttrycksformer (gruppbildningar, klädvanor, slagord etcetera) vilka i sin tur medverkar till samarbete och gemenskap (Flaa et al 1995).

WM-data är ett exempel på ett företag där ledningen medvetet arbetat med värderingar som en tongivande del av den interna och externa strukturen. Företaget står för tre grundvärderingar; trygghet, omtanke och gemenskap. De menar att gemenskap är en viktig grund för att kunna arbeta tillsammans och de anordnar ständigt olika arrangemang för att stärka relationerna mellan de anställda. Samma tankegångar implementeras på kundrelationerna där målet är att alla ska känna trygghet (Sveiby 1990).

På AMEX i Helsingborg visar företagskulturen sig bland annat på det sätt att det inom företaget finns en gemensam syn att alla delar med sig av sin kunskap. Det framkommer ur olika policys i företaget och alla medarbetare är varse om detta samtidigt som det betraktas nästan likt ett tjänstefel om man inte arbetar efter denna allmänt vedertagna regel (intervju Lundblad 2005-04-06).

IKEA är en attraktiv arbetsgivare och de säger sig stå för sunda värderingar, trygghet och svenskhet. Schill menar att företagskulturen på IKEA är enormt viktig för företaget och dess anställda och en stor anledning till företagets framgång. Kulturen underlättar kunskapsspridning och kommunikationsförmedlingen mellan medarbetarna. IKEA satsar mycket på sina medarbetare och det är viktigt att de som söker anställning på företaget kan identifiera sig med företagets värderingar så att det inte blir en kulturkrock mellan företaget och personen. Vidare menar Schill att den stabilitet IKEA har att erbjuda kombinerat med de utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget lockar många arbetssökande (intervju Schill 2005-04-05).

Företagskulturen spelar en stor roll när det gäller att bygga upp det organisationsbundna kunskapskapitalet då den består av kollektiva föreställningar som är djupt förankrade i organisationen. Det är en utdragen process att skapa en stabil kultur men det är en god konkurrensfördel att ha en stark företagskultur. Kulturen kan ibland vara svår att sätta fingret på men det är mycket viktigt att ha en klar bild av denna om någon form av förändringsarbete ska genomföras (Hansson et al 1997).

Det finns flera viktiga faktorer, som en del av företagskulturen, som kan påverka kunskapsspridningen i ett företag. Nonaka och Takeuchi (1995) har länge studerat kunskapshantering och framhåller betydelsen av så kallade *möjliggörande förutsättningar*. Dessa är faktorer som främjar utveckling och spridning av kunskaper inom en organisation. Dessa faktorer ska stimulera till individuell kunskapsutveckling och underlätta för medarbetarna att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. För att undvika att kunskapen behandlas osystematiskt och utan mål, måste följande fem kunskapsfrämjande faktorer uppfyllas enligt Nonaka och Takeuchi:

- *Intensiv kommunikation*
 - *Stödjande struktur*
 - *Tillit och omtanke i relationer*
 - *Fokusering på kunskap*
 - *Utveckling av kunskapsmedvetna chefer*
- (Nonaka & Takeuchi 1995)

Även Sooliman och Spooner (2000) nämner flera faktorer som de anser vara nödvändiga för framgångsrik kunskapshandling. De riktar kritik mot att bara använda sig av tekniska verktyg när det gäller organisationers kunskapshandling. Deras kunskapsfrämjande faktorer belyser vikten av personliga relationer och integrering mellan individer. De fem faktorer som Sooliman och Spooner anser vara nödvändiga för kunskapshandlingen är följande:

- *Sociala sammankomster*
 - *Företagets layout*
 - *Förtroende mellan de anställda*
 - *Lära sig av sina misstag*
 - *Involvering och stöd från seniorer*
- (Sooliman & Spooner 2000)

Dessa kunskapsfrämjande faktorer som vi benämner dem, överlappar varandra i många fall. Vi kommer nu att redogöra och förklara dessa faktorer närmare och även visa på likheter mellan de olika författarnas (Nonaka & Takeuchi respektive Sooliman & Spooner) synpunkter. Vidare kommer vi också genom informationen från våra intervjuer visa hur dessa faktorer ter sig på de företag som vi valt att studera. Faktorn utveckling av kunskapsmedvetna chefer presenteras inte nedan utan istället i kapitel 5:3 om kunskapsutveckling och ledningens ansvar. Vi vill även påpeka att ju bättre dessa faktorer fungerar desto bättre fungerar följaktligen också arbetet med kunskapshandlingen. Om dessa faktorer inte alls tas hänsyn till kan de tvärtom dess möjliggörande potential verka hindrande i kunskapsarbetet.

6:1:1 Intensiv kommunikation

In a knowledge-driven economy, talk is real work (Davenport & Prusak 2000:90).

Kommunikation i alla slags former bör stimuleras inom organisationen för att främja kunskapshanteringen. För att medlemmarna i en organisation ska förstå vilka idéer och värderingar som gäller krävs ett gemensamt språk. Genom kommunikation i alla dess former, möten, samtal etcetera, skapas det gynnsammare förutsättningar för medarbetarna att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kommunikation i form av samtal och möten är något som vi sett att AMEX använder sig av i sitt dagliga arbete. Som tidigare nämnts samlas all personal med jämna mellanrum för att tillsammans informeras om ny kunskap som förvärvats av medarbetare. De anställda på Helsingborgskontoret jobbar också nära varandra, både när det gäller den konkreta arbetsmiljön men även kommunikationsmässigt. Man samarbetar med varandra och delar med sig av information om system och destinationer till andra medarbetare (intervju Lundblad 2005-04-06).

På IKEA får alla medarbetare möjlighet att gå utbildningar och kurser. Efter genomgången utbildning ska respektive medarbetare sedan vidareutbilda sin avdelningspersonal och får då alltså själv hålla i utbildningen (intervju Schill 2005-04-05). Detta arbetssätt kan tolkas som en väg för att öka kommunikationen och gemenskapen bland personalen på. Vidare hålls regelbundna utvecklingssamtal med ledare och dessa följs upp med jämna mellanrum. Ledare i olika positioner, arbetar som vi tidigare nämnt, även ute i varuhusen minst en vecka per år. Detta i samband med regelbundna möten mellan olika avdelningar, projektarbeten som blandar personal från flera avdelningar samt relationsnätverk mellan de olika varuhusen, kan alla ses som faktorer som stimulerar till ökad kommunikation.

Lilius på Poolia bekräftar också kommunikationens stora betydelse för effektiv kunskapshandling. Genom dålig kommunikation skapas stora kunskapsbrister. Hon menar att företagsledningen många gånger har stor kunskap men svårt att få ner den på papper då rutiner för lagring och spridning av kunskap saknas. Då företaget missar att dokumentera och sprida kunskapen försvinner humankapitalet till konkurrenter då anställda lämnar företaget (intervju Lilius 2005-04-07).

Enligt Mårtensson råder det en god kommunikation inom WM-data och det genomförs regelbundna gruppmöten med fyra till sex veckors mellanrum. Även de konferenser som utförs är ofta socialt inriktade med olika aktiviteter. Vidare sker det intern kompetensspridning via fika- och lunchseminarier där kunniga inom särskilda kompetensområden delar med sig av sina kunskaper. Det finns också mer organiserade nätverk inom vissa ämnesområden exempelvis systemintegration. Inom WM-data förespråkas ett öppet klimat där det är högt i tak och acceptabelt att göra misstag. Genom att skapa en sådan atmosfär främjas klimatet för att försöka med nyheter och på så sätt utvecklas (intervju Mårtensson 2005-04-13).

6:1:2 Sociala sammankomster

Sooliman och Spooner (2000) nämner sociala sammankomster som en faktor som stimulerar kunskapsspridningen i ett. En form av social sammankomst kan vara de ”talk rooms” som Nonaka et al (1995) rekommenderar företag att upprätta. Genom att installera dessa ”talk rooms” där personalen kan diskutera med varandra kan ledningen på ett företag uppmuntra de anställda att integrera med varandra och utbyta erfarenheter och kunskap. De informella samtal som kan äga rum i dessa ”talk rooms” kan ta upp samtalsämnen som kanske inte hade tagits upp på ett av företaget organiserat möte. Även om risken är att mycket av samtalen handlar om privatlivet, så diskuteras säkerligen även arbetet då detta är vad de anställda i första hand har gemensamt. Genom dessa informella samtal kan de anställda exempelvis upptäcka sina brister respektive kunskaper jämfört med andra medarbetare, och i denna process skapas ny kunskap som är till nytta för organisationen (Davenport & Prusak 2000). En annan form av sociala sammankomster som också ökar gemenskapen och stimulerar kommunikationen kan vara träffar, som företaget anordnar för de anställda och vissa gånger även deras familjer. Kickoffs, julmiddagar och andra arrangemang kan stimulera till djupare gemenskap och sammanhållning men också god kommunikation.

Lundblad på AMEX ansvarar i sin roll som resebyråchef för personalen och deras sammanhållning. Detta gör han bland annat genom att ordna middagar och biobesök för sin personal, vilket gör att gemenskapen dem emellan ökar när de träffas och umgås utanför arbetet (intervju Lundblad 2005-04-06).

På IKEA anordnas ett par gånger årligen stora sociala sammankomster för hela varuhusets personal. Utöver dessa stora arrangemang kan de enskilda avdelningarna även ordna egna tillställningar efter egna ansträngningar (intervju Schill 2005-04-05).

WM-data har insett vikten av god kommunikation och arbetar med en form av relationsnätverk, som är en form av sociala sammankomster och sker cirka en gång i månaden. Det kan vara allt från pubkvällar eller gemensamma förhandsvisningar av någon av Disneys nya filmer, som arrangeras för WM-datas medarbetare och deras familjer (intervju Mårtensson 2005-04-25). Vidare sprids kunskapen även genom fika och lunchseminarier som ordnas regelbundet och är en självklar del av vardagen på företaget (intervju Deblen 2005-04-29).

6:1:3 Företagets layout och stödjande struktur

Sooliman och Spooner (2000) nämner även företagets layout som en viktig kunskapsfrämjande faktor. Att skapa en arbetsmiljö som underlättar och stimulerar till kommunikation är viktigt och en form av detta är enligt dem att skapa öppna arbetsplatser, gemensamma samlingsrum och informella möten för de anställda, vilket kan tolkas som en variant på Nonakas et al (1995) ”talk rooms”.

Både AMEX kontor i Helsingborg och IKEA:s Service Office kontor i Helsingborg är utformade över som öppna kontorslandskap. Detta har många fördelar eftersom de anställda arbetar nära varandra och kommunikationen kan flöda fritt. Nyheter når ut snabbt till alla medarbetare och arbetsplatsen blir väldigt social då alla bokstavligen kan se varandra (intervju Lundblad 2005-04-06 och intervju Schill 2005-04-05).

För att kommunikationen och kunskapsspridningen i en organisation ska fungera så effektivt som möjligt krävs det att organisationen är utformad på rätt sätt. Organisationen måste ha en struktur som underlättar tillgången till kunskap och även stödjer olika tolkningar och perspektiv. En mycket viktig uppgift för organisationens stödjande struktur är att öka de anställdas motivation att söka, dela och utveckla kunskap. Nonaka och Takeuchi (1995) nämner arbetsrotation eller tillfälliga projektarbeten som en form av stödjande struktur. Genom att låta människor med olika kunskaper och erfarenheter blandas kan företaget stimulera till kunskapsspridning och kunskapsutveckling.

På IKEA arbetar man med denna form av stödande strukturer som Nonaka och Takeuchi nämner. De anställda på IKEA arbetar vid olika tillfällen i projektgrupper där kunskap från olika avdelningar och medarbetare kombineras. Målet med dessa projektgrupper är att de anställda ska tillförskaffa sig ny kunskap, så att de kan mer än bara sina egna speciella arbetsuppgifter. Utbytet av kompetens och erfarenheter sker på olika nivåer, mellan medarbetare som på olika sätt möter kunderna. Vidare får alla anställda i ledarpositioner arbeta en så kallad frontvecka per år. Då är de ute på golvet i varuhuset och målet är att de ska få kontakt med kunderna, varuhusanställda och se hur arbetet på IKEA fungerar i praktiken. Vidare är företaget utformat som en matrisorganisation där varje varuhus sköter sig själv men det finns öppna forum mellan varuhusen. Dessa forum har som mål att öka kommunikationen och se till så att IKEA:s koncept och värderingar är likadana överallt (intervju Schill 2005-04-05).

På AMEX jobbar man aktivt med medarbetarsamtal. Genom dessa samtal belyses de styrkor respektive svagheter som medarbetarna har och utifrån dessa samtal planeras för vidareutbildningar, kurser och studieresor. Dessa samtal kan tolkas som en form av stödande strukturer som företaget använder sig av för att öka de anställdas motivation att utveckla och söka kunskap. Man arbetar inte med direkta projektgrupper men som vi tidigare nämnt, håller medarbetarna i informationsmöten för varandra, efter genomgångna studieresor och kurser. På detta sätt möts personal med olika arbetsuppgifter regelbundet och kan utbyta kunskap och erfarenheter (intervju Lundblad 2005-04-06).

Deblen förklarar att WM-data försöker att skapa projektgrupper som ska sitta och arbeta tillsammans i projektrum. Genom att kunna samlas i avskildhet kan en stark vi-känsla skapas i gruppen och underlätta i arbetet. Vidare är kontoret även här utformat som ett öppet kontorslandskap för att främja kommunikationen (intervju Deblen 2005-04-29).

Sveiby (1995) berör också betydelsen av en stimulerande struktur som kunskapsfrämjande. Genom mer intellektuellt utmanande arbetsuppgifter stimuleras de anställda och därmed ökar även deras motivation och engagemang. Om de anställda får prova på olika arbetsuppgifter implementeras kunskapsflöden i företaget och trivseln på arbetsplatsen ökar (Renstig 2000).

6:1:4 Förtroende mellan de anställda samt tillit och omtanke i relationer

Sooliman och Spooner (2000) nämner förtroende mellan medarbetare som en annan kunskapsfrämjande faktor. De menar att om de anställda känner förtroende för varandra är risken liten att de känner sig hotade av varandra och då ökar viljan till att dela med sig av sin kunskap. Nonaka och Takeuchi (1995) poängterar också tillit i medarbetarrelationerna som en viktig faktor för att främja kunskapshanteringen. Om relationerna mellan medarbetarna präglas av tillit, omtanke och förtroende underlättas kommunikationen dem emellan och därmed även utbytet av kunskaper och erfarenheter. Ett sätt att underlätta öppenhet och förtroende mellan medarbetarna är att uppmuntra dem till att diskutera erfarenheter och misstag med varandra.

Det verkar råda en god stämning och gemenskap på alla företagen, AMEX, IKEA och WM-data, enligt de intervjupersoner vi träffat. Anledningarna till detta kan vara att man arbetar nära varandra, i öppet utformade kontorslandskap och att man träffas kontinuerliga på möten och informationsträffar. Det verkar vara tradition att bland medarbetarna på berörda kontor samarbeta med varandra, utbyta kunskap och erfarenheter i projektgrupper, relationsnätverk eller regelbundna sociala evenemang för att stimulera sammanhållningen och förtroende.

6:1:5 Lära sig av sina misstag

Sooliman och Spooner (2000) nämner lärande av misstag som en kunskapsfrämjande faktor eftersom det underlättar i skapandet av en lärande organisation där de anställda inte bestraffas för sina misstag utan kommunicerar öppet och ärligt, vilket gynnar kunskapshanteringen. Detta tillskriver vi alla tre företagen genom den information vi erhållit under intervjuerna. Genom den goda stämning som finns verkar man snarare vilka ta tillvara affärsmöjligheter som kan komma ur prövande än att bestraffa vad som lika gärna kan kallas snedsteg eller missar.

6:1:6 Fokusering på kunskap

Building a positive knowledge culture is critical (Davenport & Prusak 2000:154).

För att kunskapsspridningen ska fungera så effektivt som möjligt är det oerhört viktigt att det i företaget finns en klart uttalad och positiv inställning till kunskap. Denna inställning om kunskap som den, eller en av, de viktigaste resurserna i företaget bör vara väl förankrad i

organisationen. Ett sätt för att förankra denna fokus på kunskap i organisationen är enligt Nonaka och Takeuchi (1995), att ledningen formulerar ett kunskapsyfte i företaget. Detta kan uttryckas som organisationens kärnvärden och spridas via möten och uttalanden från ledningen. IKEA: s värderingar är som vi tidigare nämnt, mycket viktiga när det gäller både nyrekrytering och en fortsatt karriär på företaget. Värderingarna genomsyrar hela företaget och för att utvecklas i samma riktning som företaget är det viktigt att man kan identifiera sig i dessa (intervju Schill 2005-04-05). Lundblad menar att kunskapsfokuset och praxisen att alla delar med sig av sin kunskap till varandra på AMEX är mycket starkt förankrade och en del av det vardagliga arbetet, samtidigt som man alltid bör se framåt och försöka förbättra sig (intervju Lundblad 2005-04-06).

Eftersom kunskapshantering som begrepp är relativt mångfacetterat är det extra viktigt att betona målen med kunskapshanteringen. Det gäller för organisationen och ledningen att få de anställda att inse värdet av att alla delar med sig av sin kunskap och att detta är något som måste bedrivas hela tiden i en kontinuerlig process som följer företagets utveckling (Hedlund 2000). Braff (2000) betonar också tydlig förankring hos medarbetarna som ett krav för framgångsrik kunskapshantering. Hon pekar på att medarbetarna måste förstå vad som menas med kunskapshantering och lärande organisation och varför det är viktigt för dem som individer och för organisationen som enhet. Om inte medarbetarna är införstådda med varför de utför vissa uppgifter finns det risk för revirtänkande, att de anställda ser kunskapen som en maktfaktor som de helst håller för sig själv. Organisationsledningen måste aktivt arbeta med att få alla medarbetare att förstå betydelsen av att arbeta med kunskapshantering så att de känner sig motiverade för att lägga ner tid på att sprida, dela med sig och utveckla kunskap.

Som nämnts tidigare i arbetet så är det av yttersta vikt att medarbetarna själva inser betydelsen av kompetens, samt kompetens på en bra nivå. Enligt Deblen betraktas detta som ett självändamål som konsult, vilket gynnar processen med kunskapsspridning. För att kunna utvärdera arbetet med kunskapsspridning gör WM-data regelbundet anonyma, webb-baserade medarbetarundersökningar med frågor inom olika områden exempelvis ledarskap, stress och ledning. Utöver detta sker det kontinuerliga medarbetarsamtal.

Deblen påpekar också det faktum att det finns rörlighet på arbetsmarknaden och att folk lämnar företaget. Han uttrycker sig som *vårt företag är våra medarbetare och deras kunskap* och menar att det ställs stora krav på WM-data att erbjuda intressanta arbetsuppgifter. Detta

gäller även möjlighet till kompetensutveckling för att kunna behålla sin personal (intervju Deblen 2005-04-29).

6:1:7 Involvering och stöd från seniorer

Sooliman och Spooner menar att involvering av äldre medarbetare i det dagliga arbetet ofta skapar en kunskapsfrämjande kultur (2000). De anställda som varit med länge kan ses som experter på sitt område med många års erfarenhet och stor kunskapsmängd, som dock är bunden till dem som personer. För att företagen inte ska förlora för mycket värdefull kunskap när de äldre försvinner från organisationen krävs det att företaget arbetar aktivt med att överföra denna kunskap till yngre förmågor. En form av detta är att organisationen arbetar med mentorskap av någon form. Det kan vara att äldre och yngre medarbetare arbetar tillsammans i team eller att de nyanställda medarbetarna på företaget har varsin mentor bland de äldre med vilken de kontinuerligt reflekterar och utvärderar sitt arbete med. Genom att hålla en balanserad åldersstruktur stimulerar företaget till lärande och kunskapsdelning där både äldre och yngre kan lära sig av varandra. Lärande i olika former, inte bara från äldre medarbetare till yngre, är annars en mycket vanlig form för att främja kunskapsöverföring. Många företag idag skickar sina anställda på utbildningar och kurser av olika slag. Dessa utbildningar och kurser är ofta väldigt populära bland medarbetarna då de syftar till att vidareutbilda dem på olika sätt, vilket i sin tur bidrar till att de känner sig mer engagerade och motiverade i sitt arbete.

På IKEA arbetar man med mentorskap i vissa former. Det finns inte tydligt definierat i några policys eller liknande men via sin utbildning får alla aspiranter tillgång till en fadder i ledningsgruppen. Faddern används som ett nätverk för att skapa kontakter och till reflektion. Men det är upp till den enskilda aspiranten att ta eget ansvar och bygga nätverk, hitta relationer och använda dem. IKEA använder sig även av ställföreträdarskap när det gäller att tillsätta folk vid ledningsfunktioner. Ställföreträdarskapet kan betraktas som en träningsplats och gör den blivande ledaren redo inför sin nya position (intervju Schill 2005-04-05). Vi menar att detta kan vara ett exempel på involvering av seniorer i det att kunskap överförs från någon som har mer kunskap och erfarenhet än den som tränas upp inför positionen.

Lundblad menar att trots de rutiner som finns för kunskapsinsamling på företaget saknas mycket, i form av exempelvis mentorskap. Han menar att många onödiga misstag skulle

kunna undvikas om han hade möjlighet att agera mentor för vissa av sina anställda. Tyvärr finns det dock inget utrymme för detta av både tid och ekonomiska skäl (intervju Lundblad 2005-04-06).

Lilius på Poolia påpekar betydelsen av äldre arbetskraft på arbetsplatserna. Hon menar att den äldre arbetskraften genom sin långa erfarenhet besitter värdefull kunskap. Generellt menar hon att företag av idag borde göra mer för att behålla kunskapen och till exempel använda de äldre medarbetarna som mentorer för yngre nyanställda förmågor (intervju Lilius 2005-04-07).

På WM-data får alla nyrekryterade en mentor och hur länge de vill behålla denne är upp till var och en. Mentorskapet kan innebära både internt och externt mentorskap. Det råder splittrade meningar mellan huruvida mentorskapet inom företaget fungerar eller inte. Mårtensson talade varmt om mentorskapet emedan Strige inte riktigt kunde redogöra för hur mentorskapet tog sig i uttryck (intervju Mårtensson 2005-04-13 och intervju Strige 2005-04-25). Strige talade istället om medarbetarsamtal, vilka sker en gång om året med tillägget *som vanligt i konsultbranschen*. Enligt Strige fungerar dessa dock bättre hos WM-data än på andra konsultföretag som han tidigare har arbetat på (intervju Strige 2005-04-25).

6:2 Tekniska verktyg

Don't expect software to solve your knowledge problem (Davenport & Prusak 2000:26).

Enbart tekniska verktyg kan inte vara metoden för kunskapshanteringen på ett företag, men hanteringen av kunskap, underlättas avsevärt genom alla de tekniska verktyg som idag finns till förfogande. Dessa utgör också en stor anledning till att kunskapshandling fått en sådan uppmärksamhet de senaste åren. Genom användningen av flera tekniska verktyg som Internet, CV-databaser, sökmotorer och intranät etcetera kan medarbetarna på en arbetsplats lättare kommunicera med varandra och med ledningen (Braf 2000).

WM-data arbetar mycket med strukturkapitalet och företaget är noga med att poängtera att medarbetarna måste känna till vad de arbetar för. För detta har de ett flertal tekniska verktyg och system: ACE (Availability Competence Opportunity) för beläggningsplanering, konsultprofiler och erfarenhetsåtervinning. Dessa kan vara till nytta för andra i organisationen då alla projekt inte behöver starta från noll utan att det finns viss bakgrundsfakta som

underlättar för nya projekt. Vidare finns det intranät med viss e-learning, det vill säga att det finns möjligheter för personalen att utbilda sig och söka kunskap via intranätet. Mårtensson påpekar dock att det är främst information, nyheter och liknande som sprids via intranätet. (intervju Mårtensson 2005-04-25).

Med hjälp av en rad olika verktyg blir det för företagen lättare att samla in och lagra kunskap och för medarbetarna att använda, dela och sprida den tillgängliga kunskapen. Bland andra menar Braf att ett av kraven för en framgångsrik kunskapshantering är utvecklad infrastruktur i form av processer och system som fångar upp den tillgängliga kunskapen i företaget (Braf 2000). I vilken utsträckning som de tekniska verktygen tillskrivs betydelse för företagets kunskapshantering kan bero på vilken kunskapsstrategi företaget antagit. Om företaget valt en kodifieringsstrategi för sin kunskapshantering tar de tekniska verktygen stor plats då kunskapshanteringen byggs upp genom att information, observationer och kunskap lagras och sprids via databaser och intranät. Har företaget istället antagit en personifieringsstrategi innehar tekniken istället en mer stödjande roll för att underlätta kommunikation i form av möten och kontakter (Hansen, Nohria & Tierney 1999).

Oberoende vilken strategi företaget antagit för sin kunskapshantering kan vi konstatera att tekniska verktyg är nödvändiga, men inte tillräckliga för en effektiv kunskapshantering. Det är dock viktigt att se de tekniska verktygens stora potential som stödjande funktioner med många möjligheter.

Alla tre företag vi studerat använder sig av tekniska system i olika former. IKEA har till exempel ett utvecklat intranät där personalen bland annat kan söka kurser och vidareutbildningar men även lediga arbeten på andra avdelningar och varuhus (intervju Schill 2005-04-05). På AMEX finns en databas tillgänglig för alla medarbetare. I denna databas finns kunskapsprofiler för alla anställda och de kurser och utbildningar som respektive anställd genomgått finns också dokumenterade här. Många av de utbildningar och kurser som de anställda inom företaget genomgår sker också via dator samtidigt som företaget är mycket noga med att dokumentera och lagra allas kunskap i konsultprofiler i databasen (intervju Lundblad 2005-04-06).

6:3 Belöningsystem

Davenport och Prusak (2000) liknar företagsorganisationen vid en kunskapsmarknad där kunskap köps och säljs som vilken annan vara eller tjänst. Genom att förstå att även kunskap är en värdefull tillgång som kan byta innehavare, menar författarna att en företagsorganisation bättre kan hantera arbetet med kunskapshantering, eftersom man förstår värdet av just kunskap. Den som delar med sig av sin kunskap förväntar sig oftast något i utbyte, som gynnar honom eller henne. Betalningen för kunskapsutbytet måste inte vara av monetär form men det viktiga för organisationen är att vara medveten om att förväntningen från kunskapsgivaren existerar.

The knowledge market, like any other, is a system in which participants exchange a scarce unit for present or future value. /.../ Just because the object of exchange is intangible does not mean that the market forces are less strong (Davenport & Prusak 2000:26).

För att människorna i en organisation ska dela med sig av sina kunskaper på bästa sätt krävs att de först och främst har viljan att göra det. Ett sätt att göra detta är att belöna de medarbetare som på ett effektivt sätt delar med sig av sin kunskap. Belöningar i olika former som vinstdelning, provision, årlig bonus, resor och andra tjänstefördelar har inom många företag blivit allt vanligare och är idag mer regel än undantag. Belöningar är viktiga då de har förmågan att knyta till sig kompetent personal och motivera personalen till att göra ett bra arbete. Belöningsystemen kan vara utformade på flera sätt med bonus som utfaller för alla om företaget uppnår målen, eller individuellt anpassade bonussystem (Hedlund 1998).

Braf (2000) menar att det är oerhört viktigt att belöna kunskapsdelningen för att den ska fungera så effektivt som möjligt. Hon menar att ledningen och de personalansvariga inom varje organisation måste hitta incitament som uppmuntrar till kunskapsdelning och dessa bör anpassas just efter det egna företaget och de enskilda medarbetarna. Hos vissa företag räcker det med att god kunskapsdelning uppmärksammas medan det hos andra krävs konkreta belöningar.

Lundblad menar att han skapar engagemang hos sina anställda på AMEX genom att anordna tävlingar i olika former. I dessa tävlingar mäts främst kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet men även andra lite mjukare värden. Vidare motiverar och belönar han sina anställda genom

biobiljetter och middagar men även genom öppen kommunikation i form av personliga möten och mail (intervju Lundblad 2005-04-06).

De belöningsystem som IKEA använder sig av utgörs främst av ekonomiska incitament i olika former. Detta kan ta sig uttryck som en bonuspeng som delas ut för att premiera goda insatser (intervju Schill 2005-04-05).

Enligt Lilius på Poolia är kompetensutveckling ett av de viktigaste incitamenten för att dela med sig av sin kunskap. För att bli motiverad till att dela med sig av sin kunskap, måste man få något tillbaka från företaget, vilket också kan vara kunskap, i form av kompetensutbildning i olika former, menar hon. Kompetensutbildningens popularitet som incitament förklarar hon med att det är betydande både för företaget men även för den enskilda arbetaren (intervju Lilius 2005-04-07).

Strige beskriver att anställda på WM-data får bonuspeng för certifieringar, men Deblen påpekar samtidigt att det kanske inte så stark drivkraft som ledningen tror (intervju Deblen 2005-04-28). Det finns ekonomiska incitament inom företaget för att vidareutbilda sig men det råder delade meningar om det fungerar som en sporre för medarbetarna eller inte. Annars sker det mycket sociala aktiviteter men inget som Strige vill koppla till kompetenshöjande satsningar, utan han menar att dessa sammankomster enbart leder till att de anställda lär känna sina kollegor (intervju Strige 2005-04-25).

7 ANALYS

I detta kapitel reflekterar vi kring vårt resultat, som vi valt att här strukturera genom att återgå till vår frågeställning och uppdelning av kunskapshantering som insamling, bearbetning och spridning av kunskap.

7:1 Hur samla in kunskap?

För att överhuvudtaget kunna samla in kunskap inom företaget är det av fundamental betydelse att de som ska utföra detta arbete kan inringa kunskapen och få en blick över dess omfattning. Det kan säkert krävas en viss form av detektivarbete för att hitta och sedermera omvandla tyst kunskap till explicit, det vill säga att få medarbetare att reflektera över vad det egentligen är de kan och på det viset göra dolda kunskaper uttalade. Liksom med sina arbetsuppgifter kan det vara precis som när man en gång lärt sig cykla, att det kan vara svårt att förklara hur man egentligen gör. Det är troligtvis inte förrän man tvingas beskriva det exakta förloppet för någon som inte kan cykla, som man måste tänka efter hur man verkligen gör och vad man bör tänka på. För att gå systematiskt tillväga i kunskapsinsamlingen förespråkar vi att man använder sig av en kompetensöversikt med det innehåll Dalin (1997) redogör för. Genom att tvingas tänka i termer av vad som finns respektive vad som saknas, när det gäller kunskap, tror vi att man inom ett företag kan skapa sig en god bild över det ackumulerade kunskapskapitalet. Dalin (1997) inkluderar även önskat framtida läge vilket vi menar kan tyda på beredskap inför framtiden samt kopplingar till företagets mål med verksamheten, oavsett om det handlar om en nisch- eller tillväxtstrategi eller annat.

Säkerligen ligger det hårt arbete i att kartlägga företagets kunskap, eller snarare företagets alla medarbetares kunskaper, men vi anser att hårt arbete lönar sig i detta fall för att bättre kunna planera för bland annat utbildning och rekrytering. De resurser man avsätter till kartläggningen menar vi betalar sig i form av bättre riktade satsningar då det genom nämnda arbete kan uppdragas exakt vilken kompetens företaget saknar och måste utveckla eller ta in. En viktig del inför kompetensöversikterna är kontinuerliga medarbetarsamtal. Om medarbetarsamtal genomförs på ett seriöst och noggrant vis är det troligt att tyst kunskap kan omvandlas till explicit, då varje enskild medarbetares kunskaper och färdigheter kommer i ljuset. Detta förfarande gynnar både företaget och den enskilda medarbetaren då båda sidor får möjlighet att påverka utvecklingen av såväl företaget som varje enskild medarbetare.

Företaget kan få, som nämnt ovan, en tydlig bild av sitt utbildnings- och rekryteringsbehov medan medarbetaren kan få gehör för sina önskemål. AMEX tar upp medarbetarnas styrkor och svagheter under dessa samtal samt ser över önskemål inför framtida kurser och utbildningar. Vi upplever att IKEA och WM-data har kommit aningen längre i detta arbete då båda företagen använder sig av mer konkreta och omfattande utbildningsplaner. Exempelvis har WM-data noggranna uppföljningar kontinuerligt för att stämma av medarbetarnas mål och handlingsplaner.

I sin kunskapshantering måste varje företag tydligt välja en strategi, antingen kodifieringsstrategin eller personifieringsstrategin. Utifrån den teori vi tillgodogjort oss samt den information som framkommit ur intervjuerna tolkar vi det som att de tre företag, eller snarare avdelningar/kontor av företagen vars representanter vi talat med, tillämpar personifieringsstrategin i sitt arbete med kunskap. Detta innebär alltså att företaget väljer att fokusera på vem som innehar viss kunskap snarare än vilken kunskap som finns lagrad samt att kommunikation och samarbete mellan medarbetare lyfts fram för att hantera kunskapen. Det förefaller som om detta strategival tillkommit relativt naturligt med tanke på verksamhetens natur. För att exemplifiera använder sig AMEX och WM-data av konkreta system i form av konsult-/kunskapsprofiler för att dokumentera vem som innehar vilken kunskap utöver möten, samarbeten etcetera. I synnerhet WM-data med sin konsultverksamhet har den tydligaste prägeln av personifieringsstrategin, menar vi, där kunskaper och erfarenheter är starkt knutna till specifika personer. Men också AMEX nuvarande verksamhet faller inom ramarna för denna strategi, anser vi, trots att det införs allt mer standardiserade lösningar inom företaget. Detta i samma takt som kontor efter kontor slås igen och det sker nedskärningar på personalsidan. Här kan det bli intressant att se hur utvecklingen blir mellan att antingen tillhandahålla en hög grad av service och personlighet eller självbokningssystem via Internet. Om standardiseringen av AMEX utbud blir långtgången kan det vara all idé att övergå till kodifieringsstrategin, som är att klart föredra vid ett ständigt återanvändande av existerande kunskap. Inom IKEA: s Service Office förespråkas kommunikation och samarbeten genom regelbunden arbetsrotation och projektarbeten snarare än konkreta datasystem som AMEX och WM-data tillämpar. För den supportfunktion som denna del av IKEA utgör är kommunikation och kontakter med bland annat övriga IKEA-varuhus i Sverige givna element varför vi inte tvekar att tillskriva även Service Office denna strategi.

7:2 Hur bearbeta kunskap?

En fråga man bör ställa sig i sammanhanget är huruvida kunskap går att administrera? Olika författare ger olika svar, men en gemensam standpunkt är att det går att överföra kunskap till och mellan olika medier. Dock får kunskapen betydelse först när den sätts i ett sammanhang och vissa författare (bland andra Edenius 2003) hävdar att den är mer av en social process än en individuell, vilket även vi tycker är riktigt. Sveiby (1995) har en poäng i det att överföringen i stort beror på hur kommunikationen människor emellan fungerar. Vi fastställer alltså att kunskap faktiskt går att administrera och går nedan vidare med att beskriva hur insamlad kunskap kan bearbetas.

Arbetet med att administrera och organisera kunskapen grundar sig i vilken huvudstrategi företaget valt, kodifierings- eller personifieringsstrategin. Beroende av vilken strategi utnyttjas tekniska verktyg på olika vis, här kan vi nämna intranät och CV-databaser, som exempel. Då vi menar att samtliga av våra studerade företag tillämpar personifieringsstrategin fungerar dessa datoriserade lösningar och system som stöd i kommunikation och möten inom företaget. Trots att tyngdpunkten ligger på just kommunikation och kontakter tror vi det är viktigt att man på företagen anammar nya tekniska lösningar. Detta för att inte komma att släpa efter på detta område, som vi tror kan underlätta starkt trots att vi räknat bort kodifieringsstrategin vilken i stort bygger på tekniska verktyg.

För att arbeta med kunskapshantering på det vardagsnära sätt som vi förespråkar menar vi att det kan vara lämpligt att, förutom att underhålla olika tekniska supportfunktioner, sträva efter att vara en lärande organisation. Detta på grund av den inställning till lärande och utveckling som det innebär med bland annat lärande av misstag samt att ständigt eftersträva nytt lärande. I tankesättet ryms att både individen och företaget ska utvecklas för att skapa en långsiktig god dynamik. Lärandet inom ett företag måste dock inte alltid handla om ny kunskap, det kan även handla om att utveckla befintlig kunskap. Vi ställer oss frågande till olika författares beskrivningar av lärande organisationer då det inte tycks finnas, eller hinnas med, vare sig sjukskrivningar, tidspress eller konflikter i dessa något utopiska scenarion. Kanske är det just vad de är, önskedrömmar kring det perfekta företagens utformning och arbetssätt? Detta snarare än att vara eller icke-vara en lärande organisation och därmed uppfylla de "krav" som Albinsson (1998) och Dalin (1997) fastställt. Vi har en tanke om att istället fokusera på själva strävan efter allt detta, eller den mentala bilden av att vara en lärande organisation. Därmed

får vi erkänna att vi som gott som avskrivit tanken på att det finns renodlade lärande organisationer i verkligheten men att företag gott kan ta till sig de råd, som vi ovan kallade krav, för att hamna rätt i sina strävanden. Förutom att betona en öppenhet inför det ständiga lärandet bör varje företag i sin bearbetning av kunskap se till att hålla sig uppdaterade, inte bara genom att ta till sig nya kunskaper men att också utveckla befintliga lärdomar.

7:3 Hur sprida kunskap?

För att föra kunskapen vidare till andra i företaget men också för att skapa ett större strukturkapital krävs det motivation och belöning. Varje individ måste känna att den kunskap som kan vara till eget gagn eventuellt kan lyftas upp till högre dimensioner om den behandlas mer kollektivt. Då kunskap sprids genom delning ökar företagets ackumulerade kunskapsbas naturligt om alla medarbetare öppet kommunicerar sina kunskaper. Det kan sannolikt ta tid att skapa det mentala klimat som förespråkar ett aktivt utbyte av kunskap i en ”win – win” relation mellan individer och företag. I sammanhanget är ledningens arbete med företagskulturen av största betydelse då denna formar det övergripande tänkandet i företaget. Likaså är ledningens förhållande till belöningsystem enormt viktigt för kunskapsspridningen. Beroende på företagets specifika utformande, storlek, personalstyrka, antal verksamhetsår etcetera bör det finnas olika former av belöningar, allt från muntlig uppskattning till ekonomiska incitament. Lilius (intervju Lilius 2005-04-07) menade att även kompetensutveckling kan för vissa ses som ett incitament i sig. De olika belöningarna måste i sin tur utformas och anpassas efter de individer som ska belönas så att det rätta värdet av dem uppfattas och verkligen ger en motiverande effekt. Samtliga företag vi träffat intervjupersoner från har gett en bild av det fungerar väl med de belöningsystem som finns. Dessa är utformade för att belöna goda insatser och för att skapa motivation. Dock finns det inga specifika belöningsystem för att uppmuntra till eller som belöning för just kunskapsfrämjande arbete. Vi tror att ett införande av belöningsystem knutet till enbart kunskapshantering skulle medverka till att lyfta upp denna till en högre nivå.

För att ytterligare förankra vikten av motiverande effekter måste dessa på ett klart och tydligt vis vara sammankopplade med företagets mål. Tydliga mål fastställer inte bara vad varje medarbetare förväntas uppnå utan också när målet har uppfyllts. Detta gäller såväl långsiktiga och övergripande verksamhetsmål som kortsiktiga delmål på vägen, menar vi. Poängen är att

genom ett målinriktat arbete skapa motivation enkom av detta arbete i sig då det är känt att vi uppfylls av positiva känslor då vi vet vad som förväntas av oss och att vi klarar av uppgifter.

En viktig del av chefernas arbete i företaget är att kontinuerligt förespråka en rättfram kunskapsspridning. Dels genom att själva vara aktiva kunskapsspridare och goda föredömen och dels genom att uppmuntra och motivera sina anställda. Vi menar att vikten med kunskapshantering måste kunna förstås och tillämpas av alla inom organisationen och införas successivt för varaktighet. Denna måste förklaras och förankras grundligt för att motiveras för medarbetarna. Detta är oerhört viktigt för att processen ska fungera och upplevas som meningsfull, därmed värd att lägga tid på. Framför allt IKEA och WM-data verkar vara starka i sina respektive företagskulturer. Båda företagen lägger stor vikt vid de interna värderingarna medan AMEX mer verkar ha intagit en generell hållning av att vara medarbetare på samma företag därmed samma kultur. För att knyta åter till företagskulturen med cheferna som nyckelpersoner för att sätta standarden är ett aktivt arbete med denna sannolikt bland det viktigaste för att kunskapsspridningen ska fungera, anser vi. Nonaka och Takeuchi (1995) liksom Sooliman och Spooner (2000) har fastställt vardera fem möjliggörande förutsättningar för effektiv kunskapshantering. Vi tänker oss att man skulle kunna använda dessa som en slags checklista inom företaget för att förbättra de bitar som är sämre, eller obefintliga, eller för att förstå vikten av det som fungerar bra i relation till kunskapshantering. Framför allt vill vi poängtera att de här olika faktorerna kan få effekten av en uppåtgående spiral, där det ena leder till det andra. Exempelvis tror vi att intensiv kommunikation kombinerat med sociala sammankomster har all möjlighet att skapa tillit och omtanke i relationer och förtroende mellan de anställda. Detta leder till god stämning på arbetsplatsen och en trygghet i det att de anställda kan få göra misstag och istället för att bestraffas lära sig något av dem.

Kommunikationen används som ett sätt att sprida kunskap samtidigt som de olika faktorerna kan generera förbättrad kommunikation genom sina funktioner. Här är en viktig poäng att arbeta med utvärdering och återkoppling, som bland andra Dalin (1997) uppmuntrar till. De erfarenheter från olika arbetsplatser vi själv har är varierande men gemensamt är att där kommunikationen och många av nämnda faktorer fungerat eller verkställts, där skapas också trivsel och ett positivt klimat. Dock invänder vi mot att Nonaka och Takeuchi (1995) menar att intensiv kommunikation är en av fem möjliggörande förutsättningar då vi vill lägga extra vikt vid denna och istället värdera kommunikation som en övergripande faktor, likställd med företagskulturen, tekniska verktyg och belöningssystem, för att övriga ska fungera. Vi ser god kommunikation som ett av de viktigaste medlen för att nå målen inom kunskapshantering men

likaså ett mål i sig för att underbygga de olika aktiviteter som ryms i arbetet. Ur våra intervjuer har det framkommit att företagen använder sig av vissa av faktorerna i olika stor utsträckning. Även om framför allt IKEA och WM-data kommit långt i sitt kunskapsarbete tror vi att det kan vara nyttigt att se över sina rutiner. Genom utvärdera sina vanor kan företagen göra eventuella förbättringar inom sin nuvarande kunskapshantering för att hålla sig ständigt uppdaterade. Det kan säkert vara så att olika aktiviteter och program för kunskapshantering har konkretiserats till en operativ nivå och blivit en del av det vardagliga arbetet. Efter rutinernas intåg tror vi att det kan vara så att både medarbetare och chefer inte reflekterar över att det faktiskt sprids kunskap genom exempelvis mentorskap eller sociala sammankomster. Under våra olika intervjuer kunde vi märka vissa inslag av hemmablindhet just på grund av att kunskapsfrämjande aktiviteter förefaller vara naturliga inslag i arbetsdagen.

8 SLUTDISKUSSION

Avslutningsvis presenterar vi en reflekterande slutdiskussion kring uppsatsens huvudsakliga innehåll samt de viktigaste slutsatserna. Allra sist i avsnittet spekulerar vi kring förslag till framtida forskning inom ämnet.

Det föreligger en risk att kunskapshanteringen stannar vid ambitioner eller lagrande av kunskaper medan hantering och bearbetning saknas. Detta kan ha sin grund i att det helt enkelt inte finns etablerade metoder inom företaget för att hantera insamling, bearbetning och spridning av kunskap. Denna uppfattning grundar vi i den litteratur vi gått igenom under resans gång samt information och tankar från våra intervjupersoner. Ett första steg i att göra verklighet av ambitionerna är att ledningen inser det faktum att de i det flesta fall är mer eller mindre beroende av sin personal och deras kunskaper. Nog är man väl mån om att vårda det som man är beroende av och som i värsta fall kan stjälpas en, antar vi, och tror att förutsättningarna för att utveckla metoder för kunskapshantering är goda vid denna insikt.

Vi inledde vårt arbete med att finna information om kunskapshantering och vad som driver den, vilka faktorer som spelar roll och hur den kan fungera i verkligheten, för att få förståelse för ämnet. De olika elementen som företagskultur, kommunikation, belöningsystem och tekniska verktyg, är i nära samspel med och överlappar inte sällan varandra. Tillsammans skapar de något så komplicerat som insamling, bearbetning och spridning av kunskap, som å ena sidan sker väldigt naturligt i mycket av det som sker på företaget, nästan utan att det behövs reflekteras kring. Men å andra sidan, när det gäller att gå på djupet i processerna, blir en uppsjö av olika faktorer och möjliga vägar att gå. Det fanns inledningsvis en del oklarheter kring betydelser och beteckningar som egentligen har samma mening men som från början är engelska begrepp och tillskrivits olika översättningar av olika författare. Denna luddighet, som inte är helt ovanlig innan en allmänt vedertagen benämning vunnit mark, tycker vi syns i litteratur och artiklar om kunskapshantering allt sedan det började forskas och skrivas om ämnet. Dock har det utgivits en del publikationer de senaste åren som ger en relativt god struktur över det som tidigare varit en aning oklart.

Den viktigaste biten, likaså främsta svårigheten, är att i kunskapshanteringen ta hänsyn till att den byggs kring människor. Människor som alla är olika och har sina alldeles egna uppfattningar och värderingar av omvärlden. Det svåraste är att få människor att dela med sig

av sina kunskaper och erfarenheter och det krävs att de förstår varför de bör göra detta. Genom tydlig förankring och förklaring kan det skapas vilja och motivation att sprida sina kunskaper vidare. Här måste cheferna föregå med goda exempel och visa på positiva fördelar med en fungerande kunskapshantering samt att det finns olika incitament för anställda som följer riktlinjerna. Belöningarna kan inte vara lika för alla eftersom människor uppskattar och värdesätter olika saker. Cheferna har ett viktigt arbete i att förmedla kunskapshantering till övriga anställda, likaså måste även dessa chefer utbildas kontinuerligt inom olika tekniska verktyg och andra arbetssätt som kan underlätta.

Därför är det så oerhört viktigt att varje företag satsar på sin egen form av kunskapshantering som fungerar efter de anställda som finns där. Företagskultur, kommunikation, tekniska verktyg och belöningar är de viktiga ingredienserna i en seriös kunskapshantering, menar vi. Detta ställer väldiga krav på cheferna att lägga stor vikt vid de mjuka värdena i företaget. Det räcker inte att dagens företagsledare är duktiga ekonomer eller strateger utan de måste också vara fenomenala kommunikatörer med stor social förmåga. Detta utöver karisma och förmåga att entusiasmera sina medarbetare, vill tilläggas. Det är ansenliga krav som vi menar också återspeglar komplexiteten i kunskapshantering. Av dessa anledningar tror vi marknaden är beredd att öppna sig för knowledge managers, oavsett om vi skulle benämna detta kunskapschefer eller kunskapskoordinatorer, då en sådan post skulle avlasta VD lika väl som en marknads- eller inköpschefspost. Kunskap är en kritisk resurs likaså en viktig konkurrensfaktor i dagens ekonomi och nu är det hög tid att ge den en egen ansvarsposition, menar vi. I dagsläget läggs dessa uppgifter vanligtvis inom ramarna för mellanchefernas åtaganden vilket i sin tur kan leda till att de inte får den status de förtjänar på grund av ofta hög arbetsbelastning och stress. Om ledningen är seriöst intresserad av att långsiktigt hantera sin kunskap väl menar vi att en kunskapschef borde vara en lika självklar post som en economichef eller marknadschef. Genom att ge plats för en formell titel menar vi att frågan lyfts upp och ges en hög prioritet. På detta vis tror vi att det också kan skapas ett tydligt ställningstagande från ledningen om att företaget intagit ett kunskapsfokus samt detaljerade riktlinjer om hur detta kunskapsarbetet ska genomföras.

AMEX, IKEA och WM-data använder sig alla av någon form av kunskapshantering men vi har märkt att just ordet kunskapshantering här fått synonymer som kompetensutveckling eller kunskapsförmedling. Alla verkar vara ense om att kunskapshantering existerar, i olika stor utsträckning och i olika former, vad det innebär samt att det är av stor betydelse för företagets

framtid. Det är inte något nytt fenomen och inte heller en övergående trend, utan något som kommer att bestå. Ett av de främsta hinderna för kunskapshantering kan sägas vara tidspress, exempel tid till medarbetarsamtal som är så viktiga för bland annat kompetensöversikterna. Likaså tror vi att man måste etablera metoder för att ta sig an det informationsöverflöd som kan riskera bli en effekt av intranät och andra kommunikationsverktyg, för att inte detta ska hindra kunskapshanteringen.

Nedan följer våra viktigaste slutsatser i punktform:

- De viktigaste förutsättningarna för en långsiktigt hållbar kunskapshantering är en god företagskultur, öppen kommunikation, uppdaterade tekniska verktyg samt individ- och företagsanpassade belöningsystem, vilka måste utformas efter varje företags specifika förutsättningar.
- Ledningen måste förstå sin betydande ansvarsroll inför, samt tydligt kommunicera vikten och målen med kunskapshantering för sina medarbetare.
- Ledningens ansvarsroll innebär att skapa förutsättningar för kunskapshantering genom att avsätta tillräckliga resurser samt uppmuntra medarbetarna med de rätta incitamenten.
- Företagsledningen måste göra ett tydligt strategival mellan de två huvudstrategierna för kunskapshantering, kodifieringstrategin och personifieringsstrategin, vilket bestämmer riktningen på det framtida kunskapsarbetet.
- Kunskapshanteringen måste ses ur ett långsiktigt perspektiv och bygga på ett ömsesidigt förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare. Häri ligger komplexiteten i det att kunskap är en osynlig tillgång samt individberoende.

Inledningsvis nämnde vi att vi ändrat spår under resans gång, från början var det tänkt att vi skulle koppla kunskapshantering till ”jobhopping” (snabba byten av arbetsgivare och arbetsplatser). Dock visade det sig att kunskapshantering är ett så omfattande ämne att det förtjänade en uppsats i sig och dessutom är jobhopping inte något som är särskilt utbrett i Sverige, möjligtvis i Stockholmsområdet. Kombinationen är intressant och kanske finns det utrymme i framtiden att göra ovan nämnda undersökning.

Ytterligare förslag till framtida forskning kan vara kunskapshantering och belöningsystem, i termer av vad som fungerar mest tillfredsställande och vad som uppskattas högst av personalen. Vi kan tänka oss en större studie av något företag där man fokuserar på just detta. I nuläget har det inte funnits utrymme för mer omfattande enkätundersökningar men vi tror att

det går att få fram mycket intressant information på detta vis, både internt i företaget och för jämförelser företag emellan.

9 KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Albinsson, P, *Den lärande organisationen*. Brain books, Jönköping, 1998.
- Alvesson, M, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber, Kristianstad, 2004.
- Backman, J, *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund, 1998.
- Braf, E, *Organisationers Kunskapsverksamheter, en kritisk studie av Knowledge Management*. Institutionen för datavetenskap, Linköping, 2000
- Bryman, A, *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö, 2002.
- Dalin, Å, *Den lärande organisationen – kompetensutveckling i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund, 1997.
- Davenport, T.H & Prusak, L, *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Edenius, M. red, *Att leda kunskap – hur lärande och kunskap uppstår i organisationer*. Uppsala Publishing House, Uppsala, 2003.
- Flaa, P et al, *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund, 1995.
- Hansson, J, Kahn, A & Nicou, M, *De nya kunskaparna*. Lieber Ekonomi, Stad, 1997.
- Nonaka, I & Takeuchi, H, *The Knowledge creating company*. Oxford University Press, New York, 1995.
- Stein, Johan, *Lärande inom och mellan organisationer*. Studentlitteratur, Lund, 1996.
- Sveiby, K-E, *Kunskapsflödet – organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladets Förlag, Stockholm, 1995.
- Sveiby, K-E, *Kunskapsledning*. Affärsvärlden, Stockholm, 1990.
- Trost, Jan, *Kvalitativa Intervjuer*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Tidskrifter

- Bixler, C, *Codification, Personalization, Integration. A strategy for selecting and applying KM tools*. KM World, Volume 11, issue 3, 2002.
- Hansen, M, Nohria, T & Tierney, T, *What's your strategy to managing knowledge?* Harvard Business Review, 1999 mars-april.
- Hedlund, N, *KM handlar om människor och kunskap, inte om IT och datorisering*, Personal och Ledarskap, nr 10 1998.

- Hedlund, N, *Knowledge Management, livskraftig modefluga*, Personal och Ledarskap, nr 11 2000.
- Renstig, M, *Dr Knowledge Management*, PM Kompetens, nr 6 2000.
- Sooliman, F, Spooner, K, *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, Journal of Knowledge Management, 2000.
- Wennberg, I, *Kunskapshantering*, Ekonomi & Styrning, nr 3 2001.

Internet

- URL:http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=readarticle&article_id=1224&publication_id=67

Muntliga källor

- Deblen, H, *WM-data*, Linköping. Personlig intervju 2005-04-28.
- Lilius, K, *Poolia*, Malmö. Personlig intervju 2005-04-07.
- Lundblad, L, *American Express Corporate Travel/Nyman & Schultz/Resespecialisterna*, Helsingborg. Personlig intervju 2005-04-06.
- Mårtensson, S, *WM-data*, Helsingborg. Personlig intervju 2005-04-13.
- Schill, S, *IKEA Service Office*, Helsingborg. Personlig intervju 2005-04-05.
- Strige, J, *WM-data*, Linköping. Personlig intervju 2005-04-25

Bilaga 1

Intervjuguide

Personlig bakgrund, befattning och ansvarsområden på företaget

- Hur ser ni på kunskap inom företaget? Hur värderar ni kunskap?
- Var finns kunskapen inom er organisation och hur lockar ni fram den?
- Hur ser ni på kunskap som konkurrensmedel?
- Hur beroende är ni av era anställda och deras kunskap? På vilket sätt och varför?

- Hur anser ni att kunskap bör hanteras? Vilken typ av klimat inom företaget anser ni främja kunskapsspridning? Hur påverkar faktorer som exempelvis stress, företagskultur, ledarstil, arbetsbelastning, individuella värderingar etcetera?
- Hur integrerar ni kunskapshanteringen i organisationen? Har ni någon policy beträffande kunskapsstyrning och kunskapshantering?
- Har arbetsplatsen utformats för att främja kunskapsöverföring? Hur gör ni för att sprida den bland de anställda? Vilka verktyg använder ni för hantering av kunskap? (Exempelvis intranät, mentorskap, medarbetarsamtal)
- Hur gör ni för att bevara kunskapen från de anställda? (modeller, rutiner)
- Hur följer ni upp/utvärderar ert arbete med kunskapsspridningen? På vilket sätt kan kunskap administreras?

- Vad tror ni motiverar/begränsar anställda och ledning att dela kunskap? Vad främjar respektive hindrar detta?
- Hur gör ni för att motivera Er personal att söka och dela med sig av kunskap?
- Vilken ledarskapsstil främjar enligt er kunskapshanteringen bäst?
- Hur ser ni på chefens roll i ett kunskapsföretag? (relationer, kommunikation etcetera)
- Arbetar ni med relationsnätverk och kollegiesamverkan inom er organisation, och i så fall hur?
- Hur skapas det balans mellan organisationens kunskap och individens?
- Finns det mättal för att mäta kompetensen hos de anställda inom er organisation?
- Har kraven på medarbetarnas kompetens förändrats de senaste åren?
- Hur är ledningens syn på kunskapen inom företaget?
- Uppmuntrar ledningen till kunskapsöverföring?
- Ser ni ”knowledge management” som en trend eller som något bestående?