



**EKONOMIHÖGSKOLAN**

Lunds universitet

Institutionen för Informatik

# **Kunskapshantering med interna Wiki**

Hur kunskap skapas och överförs i organisationer

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SYSK01 i informatik

*Framlagd:* 15/06/2010

*Författare:* Ola Andersson  
Oskar Rollof

*Handledare:* Lars Fernebro

*Examinatorer:* Agneta Olerup  
Magnus Wärja

**Titel:** Kunskapshantering med interna Wiki

Hur kunskap skapas och överförs i organisationer

**Författare:** Ola Andersson, Oskar Rollof

**Utgivare:** Institutionen för informatik

**Handledare:** Lars Fernebro

**Examinatorer:** Agneta Olerup, Magnus Wärja

**Publiceringsår:** 2010

**Uppsattstyp:** Kandidatuppsats

**Språk:** Svenska

**Nyckelord:** *Wiki, kunskap, kunskapshantering, kunskapsöverföring, webb 2.0, intranät.*

## **Abstrakt**

Undersökningen fokuserar på hur kunskap skapas och överförs mellan individer och grupper i organisationer. Organisationer söker efter strategier för att hantera kunskap eftersom det leder till bättre och snabbare beslut, samt en effektivare organisation. Området är kunskapshantering. Datorer och datorsystem har fått en betydande roll, och enligt förespråkare har Wiki-verktyget i grunden förändrat hur organisationer hanterar kunskap. Wikin är dynamisk och möjliggör för alla i organisationen att bidra, redigera, förändra och strukturera innehållet. Detta sägs leda till en decentraliserad kunskapsdelning där det blir enklare att lokalisera experter. Eftersom alla medarbetare tillåts bidra växer innehåller fram evolutionärt vilket leder till relevant och uppdaterad information. I rapporten bygger vi en undersökningsmodell baserad på påståenden och antaganden om Wikins positiva egenskaper. Dessa påståenden förankrar vi sedan kring teorier om hur kunskap överförs och skapas i organisationer. Undersökningsmodellen utgör grunden för en diskussion vi för med tre olika organisationer som samtliga har implementerat Wiki-verktyget i syfte att sprida kunskap inom organisationen. Intervjuerna är semi-strukturerade gruppintervjuer och rör sig runt ett antal olika teman: kontext, kollaboration, administration/roller, individuellt perspektiv, kunskapshål och öppenhet/demokrati/decentralisering. Vi drar slutsatserna att Wikin lämpar sig väl som kunskapshanteringssystem, och att många av dess unika egenskaper har positivt inflytande på hur kunskap skapas och överförs. Vi redogör för ett antal förutsättningar som krävs för att Wikin skall fungera. Några av dessa är: hur verktyget är konfigurerat, ledningens förtroende för medarbetarnas decentraliserade kunskapsdelning, att individer och grupper tydligt kan se nyttan och behovet av att generalisera kunskap.

## **Abstract**

How knowledge is created and transmitted between individuals and groups in organizations constitute the focus of this report. Organizations are looking for strategies how to manage knowledge because it leads to better and faster decisions, and a more efficient organization. This area is known as knowledge management. Computers and computer systems have a significant role, and advocates claim that the Wiki tool fundamentally have changed the way organizations manage knowledge. The Wiki is dynamic and allows for everyone in the organization to contribute, edit, alter and organize content. This is said to lead to a decentralized knowledge sharing where it is easier to locate experts. Since all employees are allowed to contribute content grows evolutionarily which leads to relevant and updated information. In this report, we build a model based on the assertions and assumptions about Wiki's positive qualities. We relate these claims to theory of how knowledge is transferred and created in organizations. Our model constitutes the basis for a discussion with three different organizations that all have implemented the Wiki-tool in order to spread knowledge within the organization. The interviews are semi-structured group interviews and revolve around a number of different themes: context, collaboration, management / roles, individual perspective, knowledge gaps and openness / democracy / decentralization. The conclusions we draw is that the Wiki is well suited for managing knowledge and many of its unique properties have a positive influence on how knowledge is created and transferred. We present a range of conditions necessary for the Wiki to work. Some of these are: how the tool is configured, management's confidence in the employees' decentralized knowledge sharing, that individuals and groups clearly can see the benefits, and the need to generalize knowledge.

## Innehåll

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemformulering .....	6
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsningar .....	7
2 Litteraturgenomgång.....	8
2.1 Kunskap och kunskapshantering .....	8
2.1.1 Data, information och kunskap .....	8
2.1.2 Kunskapshantering .....	10
2.1.3 Kunskapshanteringssystem .....	11
2.1.4 Hur kunskap överförs .....	11
2.1.5 Hur kunskap skapas .....	13
2.2 Intranät och Wiki .....	14
2.2.1 Intranät.....	15
2.2.2 Webb 2.0 .....	16
2.2.3 Wiki.....	17
2.2.4 Teknikdeterminism.....	17
2.3 Wiki och kunskapshantering .....	18
2.3.1 Wikins roll i organisationer.....	18
2.3.2 Påverkan på kunskapshantering .....	18
2.3.3 Hur kunskap överförs med stöd av en Wiki .....	19
2.3.4 Hur kunskap skapas med stöd av en Wiki .....	21
2.3.5 Individuellt lärande och kollaborativt kunskapsbyggande med Wiki.....	22
2.4 Undersökningsmodell (Sammanfattning av Kapitel 2).....	25
2.4.1 Kontext .....	26
2.4.2 Kollaboration .....	27
2.4.3 Administration och roller .....	28
2.4.4 Individuellt perspektiv.....	28
2.4.5 Kunskapshål.....	28
2.4.6 Öppet, demokratiskt och decentraliserad kunskapspridning.....	29
3 Metod .....	31
3.1 Den semi-strukturerade intervjun.....	31
3.2 Urval .....	32
3.3 Dataanalys .....	33
3.4 Intervjuguide .....	33
3.5 Datainsamling och analysmetod .....	35
3.6 Validitet och reliabilitet .....	35
3.7 Etiska aspekter .....	36
4. Empirisk undersökning .....	37
4.1 Undersökningsobjekt.....	37
4.2 Empiriskt resultat .....	37
4.2.1 Kontext .....	37
4.2.2 Kollaboration .....	39
4.2.3 Administration och roller .....	44
4.2.4 Individuellt perspektiv.....	47
4.2.5 Öppet, demokratiskt och decentraliserat .....	50

5 Diskussion .....	52
5.1 Kontext .....	52
5.2 Kollaboration .....	52
5.3 Administration och roller .....	54
5.4 Individuellt perspektiv .....	55
5.5 Kunskapshål .....	56
5.6 Öppet, decentraliserat och demokratiskt .....	56
6 Slutsatser och vidare forskning .....	58
6.1 Förutsättningar .....	58
6.2 Överföring av kunskap .....	59
6.3 Skapande av kunskap .....	61
Bilagor .....	62
B.1 Intervju Sydsvenskan .....	62
B.2 Intervju Alfa-laval .....	69
B.3 Intervju med Organisation C .....	85
7 Referenser .....	96

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det traditionella samhället kunde i huvudsak förlita sig på erfarenheter och rutiner som fanns inom det nära sociala nätverket som då utgjorde den samlade kunskapen. Dagens komplexa samhälle präglas i stället av en distribuerad och allmänt hög kunskapsnivå där kunskap är i ständig förändring. Kunskap finns inte enbart tillgänglig i människans absoluta närhet längre, och behovet av specialkunskaper är idag mycket stort. (Luckmann, 2008 genom Heide, 2009)

I organisationer har kunskap blivit allt viktigare för framgång, och anställda uppmanas att dela med sig av sina kunskaper till förmån för organisationen. Detta förändrar hur organisationer fungerar. Roller och äldre hierarkiska mönster förskjuts till fördel för individer och information med nyckelresurser.

Kunskapshantering är inget enhetligt begrepp, den gemensamma nämnaren är hantering av de anställdas kunskap och expertis. Denna kunskap och expertis är nyckelresurser, som med rätt hantering leder till bättre och snabbare beslut och en effektivare organisation.

Ett antal processer eller aktiviteter brukar nämnas i kunskapssammanhang: skapa kunskap, bevara kunskap, överföra kunskap och använda kunskap (Newman & Conrad, 1999). I litteraturen nämns inte alltför sällan två olika strategier: kodifierings- och personaliseringsstrategin. Kodifieringsstrategin handlar om att bokstavligen omvandla kunskap till strukturerat format, som kan hanteras av IT och därmed göra den tillgänglig i en form som går att spara, dela, manipulera och kombinera (Davenport & Pruzak, 1998). Personaliseringsstrategin handlar om att kunskap överförs och skapas genom direkta person- till personmöten. (Gottschalk, 2005)

Datormedier har kommit att få en betydande roll för kommunikeringen och produktionen av kunskap. Processerna att samla in, kontrollera och styra organisationsmedlemmars och organisationers lärande genom användning av informations- och kommunikationsteknik kallas för kunskapshantering, och systemen brukar kallas för kunskapshanteringssystem (Knowledge management system). (Luckmann, 2008 genom Heide, 2009)

Intranät finns idag i nästan alla svenska professionella organisationer. Deras snabba spridning och implementering har stor del av sin grund i stora förhoppningar om mediets potential. Förhoppningar inför andra medier som radion, telefonen och televisionen förde med sig visioner om ökad demokratisering och större frihet. När Wikis i början på nittioalet gjorde sitt intåg i organisationer fanns liknade förväntningar. Önskingar om ökad effektivisering vid införandet av ett intranät är ofta givna. Risken i att förvänta sig snabba och positiva förändringar vid användande endast till följd av intranätet kallas teknikdeterminism. Implementering av ett intranät bör följas av, om inte motsvarande, i alla fall vissa förändringar i organisationen för att matcha verktygets utformning och sätt att hantera kunskap. (Heide, 2009)

Även om Wikis har kommit att bli mest förknippade med Wikipedia.org, har också deras användning som lösning för dokumentering, kunskapshantering och organisatoriska intranät ökat. På grund av att framgången till stor utsträckning beror på användarentusiasm och deltagande, är det viktigt att, vid införandet, uppmärksamma vad som går att göra och hur detta görs. (Wardle, 2010) För att Wikin ska fungera på ett tillfredsställande vis behövs ett stort användardeltagande i förhållande till den kunskap som ska hanteras. Alla inom en organisation kommer inte ha potentialen att bidra med innehåll och kunskap, andra kommer å andra sidan att medverka desto mer beroende på större kunskap inom områden knutna till vad Wikin är tänkt att stödja. Riktlinjer och mål för vad Wikin ska användas till och vad den är tänkt att förändra är därför viktigt.

Ett antal principer sägs enligt förespråkarna ha positiva effekter på samarbeten och kunskapshantering i organisationer. Framförallt är det argument som att Wikin är öppen, demokratisk, dynamisk, användardriven, inkrementell och universell. Möjligheterna finns för användarna att skapa nya sociala band, hitta expertis, länka till tomma sidor för att visa på kunskapshål, möjlighet att strukturera om innehåll och sätta kunskap i en ny kontext. Wiki sägs möjliggöra en mer informell och ostrukturerad kunskapsspridning, där struktur och kunskap växer fram dynamiskt och evolutionärt till skillnad från traditionella, statiska system där endast ett fåtal klarar av att hantera innehållet.

## 1.2 Problemformulering

Vår problemformulering har således kommit att beröra Wikis användning som intranät hos kunskapsintensiva organisationer som verktyg för kunskapshantering. Hur organisationerna påverkas och förändras är av intresse, i första hand har vi inriktat oss på Wikins effekt. Enligt förespråkare möjliggör en Wiki nya sätt att hantera kunskap. Det har dock inte påvisats om en Wiki är ett lämpligt eller tillräckligt kunskapshanteringssystem (Leufs och Cunninghams, 2004). Vi är speciellt intresserade av hur kunskap överförs och skapas mellan organisationens olika entiteter. På vilket sätt påverkar en intern Wiki dessa processer och vilka är förutsättningarna för att det skall fungera. Vi undersöker vilka möjligheter för kunskapshantering en intern Wiki öppnar upp.

Vår forskningsfråga kan därför sammanfattas till:

*Hur interna Wiki påverkar skapande och överföring av kunskap i organisationer?*

Detta leder till ett antal följdfrågor som behöver besvaras: *Vilka egenskaper har Wikin och hur relateras dessa till kunskapshantering? Vilka faktorer är avgörande för att en organisation skall kunna dra full nytta Wikins egenskaper?*

### **1.3 Syfte**

Vi vill belysa de egenskaper i Wikin som förändrar sättet för organisationer att hantera kunskap, och se hur dessa skiljer sig från traditionella kunskapshanteringssystem. Det finns anledning för oss att ta reda på vilka faktorer och förutsättningar som bör uppfyllas för att en implementering av en intern Wiki skall bli framgångsrik. Vad fodras av en organisation som vill tillgodogöra sig Wikins potential som kunskapshanteringssystem.

Genom att studera kunskapshantering och Wikis genom en litterär genomgång, kan vi sedan studera hur förhållandet mellan Wiki och organisation ser ut i verkligheten. Genom arbetet har vi för avsikt, om inte beskriva alla faktorer, peka på hur interna Wikis kan stödja en organisations kunskapshantering, samt faktorer som antingen möjliggör eller motverkar framgång.

### **1.4 Avgränsningar**

Wikins öppna, fria och demokratiska natur betyder inte per automatik att användare bidrar med innehåll och artiklar. Användarnas motivation för att bidra med innehåll är ett mycket intressant ämne, men vi kommer inte titta på hur organisationer jobbar med att skapa incitament för ökat bidragande.

Ett närliggande område är innehållshantering. Detta område omfattas av strategier, processer, roller och verktyg för att hantera den stora mängden information i systemen. Vi kommer inte att titta på hur organisationer arbetar med att bibehålla information och kunskap efter att den har introducerats. Till exempel var information lagras, hur det lagras och hur man säkerställer att den finns tillgänglig efter att anställda slutat. Vi kommer inte heller beröra innehållsmässiga säkerhetsaspekter.

Ekonomiska aspekter kommer inte att beröras i denna rapport. I centrum för denna rapport står hur kunskap överförs, skapas och används, och hur en Wiki eventuellt stödjer dessa processer.

## 2 Litteraturgenomgång

### 2.1 Kunskap och kunskapshantering

I detta kapitel diskuteras begreppen kunskap och kunskapshantering. Kunskap är ett mångfacetterat begrepp: Därför är det viktigt att särskilja det från de nära besläktade begreppen data och information. Kunskapshantering har också olika betydelser för olika organisationer. Eftersom den organisatoriska kontexten är viktigt att förstå måste vi reda ut vad organisationer egentligen menar med kunskapshantering. Interna Wikis som är tänkta att stödja kunskapshantering är ett kunskapshanteringssystem. En Wiki har egenskaper som möjliggör för nya sätt att hantera kunskap. Dessa nya sätt involverar hur vi delar, kombinerar, utökar och förädlar kunskap. Med anledning av detta måste vi kort belysa vad som menas med kunskapshanteringssystem ur ett traditionellt perspektiv. Centralt för vår studie är att titta på hur kunskap överförs och skapas i organisationer. Vi ämnar därför belysa ett antal teorier kring dessa ämnen för att senare kunna reda ut hur en Wiki kan stödja dessa processer.

#### 2.1.1 Data, information och kunskap

##### Data

Data kan enklast förklaras som strukturellt lagrade transaktioner. Davenport och Prusak (1998) gör en enkel jämförelse: En kund åker till en bensinstation för att tanka sin bil. Denna transaktion kan delvis beskrivas med hjälp av data. Hur många liter bensin kunden köpte, hur mycket han betalade och tiden då han genomförde köpet kan representeras som data. I sig själv säger detta ingenting om varför kunden åkte dit och om han kommer att komma tillbaka. (Davenport och Prusak 1998)

Data kan sakna sammanhang eller mening, men den är lätt att fånga, lagra och kommunicera via elektronisk eller annan media. (Beccera-Fernandez & Leidner, 2008)

##### Information

Information beskrivs av Davenport och Prusak (1998) som ett meddelande. Detta meddelande kan förmedlas via ett dokument, eller som synbar eller hörbar kommunikation. Information har förklarats som data som har ett sammanhang, relevans och syfte (Beccera-Fernandez & Leidner, 2008). Vidare menar författarna (ibid.) att information involverar manipulation av rådata för att ge en mer meningsfull bild, eller att visa på ett mönster. Information skall informera mottagaren och påverka han synsätt. Mottagaren bestämmer om meddelandet verkligen är information utifrån om han har blivit informerad. (Davenport & Prusak, 1998)



## Kunskap

Tidiga rapporter om kunskapshandling beskrev skillnaden mellan data, information och kunskap i form av en hierarki där kunskap ansågs vara den rikaste och djupaste av de tre (Beccera-Fernandez & Leidner, 2008).

Kunskap skiljer sig från data och information genom att kunskap refererar till information som möjliggör handling och beslutsfattande. Denna förståelse, förklarar Nonaka (1994), visar på en grundläggande aspekt av kunskap, att det är relaterat till mänskligt handlande.

Davenport och Prusaks (1998) definition visar på att kunskap varken är enkelt eller entydigt:

*"Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knower's. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms"* (Davenport & Prusak, 1998)

Även Nonaka (1994) menar att kunskap är ett mångfacetterat begrepp som innehåller flera skikt av betydelser. Huzzard & Wenglén (2007) är inne på samma linje, och hävdar att kunskap är ett problematiskt begrepp eftersom vi använder det när vi talar om många olika saker.

### Tyst och explicit kunskap

En populär klassificering inom kunskapshandling är att skilja mellan tyst och explicit kunskap. (Huzzard & Wenglén, 2007)

*Explicit kunskap* avser kunskap som kan artikuleras, det vill säga, teoretisk kunskap som kan formuleras i ord eller siffror (Alvesson & Sveningsson, 2007). Denna kunskap är överförbar genom ett formellt och systematiskt språk. (Nonaka 1994)

*Tyst kunskap*, menar Nonaka (1994), har en mer personlig kvalité, vilken gör den svår att formalisera och kommunicera. Vidare menar Nonaka (1994) att tyst kunskap är djupt rotad i handlingar och engagemang i en speciell kontext. Denna typ av kunskap involverar både kognitiva och tekniska element. De kognitiva elementen centreras kring "mentala modeller" av världen. Det vill säga, sådana mentala modeller som individer använder för att definiera och förstå sin värld. Den tekniska aspekten av tyst kunskap innebär konkret "know-how", hantverk och färdigheter som går att applicera i en speciell kontext. (Nonaka, 1994)

Grant (1996) gör följande jämförelse: att "veta hur" är tyst kunskap, och "veta om" är explicit kunskap. Inom den del av litteraturen som behandlar kunskapshandling verkar distinktionen mellan explicit och tyst kunskap varit väldigt populär. (Huzzard & Wenglén 2007)

## 2.1.2 Kunskapshantering

Traditionellt betraktade teoretiker och ekonomer på organisationen som en *svart box*.

Organisationen fokuserade på de resurser som kom in och de produkter som kom ut, inom den marknad som organisationen befann sig i. Idag vänds uppmärksamheten mot den dynamik som finns inom den svarta boxen, det vill säga, den kunskap som finns inbäddad i rutiner och tillvägagångssätt. Det är denna kunskap som kan omvandlas till värdefulla produkter och tjänster. (Davenport & Prusak, 1998)

Företagsledare har förvisso alltid värdesatt de anställdas erfarenhet och specialkompetens, men det är först under senare år, menar Davenport & Prusak (1998), som organisationer har insett att det krävs en större medvetenhet kring hur man tillhandahåller denna kunskap för att lyckas i dagens och morgondagens konkurrerande ekonomier. Idag anses behovet av att administrera denna kunskap, samt investera i den, lika värdefull som att investera i andra mer greppbara tillgångar. (Davenport & Prusak 1998)

Kunskapshantering är inget enhetligt begrepp. Vi låter ett antal citat belysa hur beskrivningarna kan skilja sig mellan organisationer och teoretiker.

IBM och Lotus: *"A discipline that systematically leverages content and expertise to provide innovation, responsiveness, competency and efficiency"* (Pohs, 2001 citerad genom Call, 2005).

Microsoft: *"Knowledge management is nothing more than managing information flow; getting the right information to the people who need so they can act on it quickly"* (Pohs, 2001 citerad genom Call, 2005)

Becerra -Fernandez & Lieder (2008) menar att kunskapshantering syftar till att identifiera den kollektiva kunskapen i en organisation: *"The company's overall performance depends on the extent to which managers can mobilize all the knowledge resources held by individuals and teams and turn these resources into value-creating activities"*. (Becerra-Fernandez & Lieder, 2008)

Utvecklingen av metoder för att hantera den expertis och kunskap som finns endast i de anställdas hjärnor är den stora utmaningen (Beccera-Fernandez & Leider, 2008).

### Aktiviteter för att hantera kunskap

Hur kan vi då arbeta med att hantera kunskap? Kunskapsflöde kan delas in i fyra primära aktivitetsområden: skapande av kunskap, kunskapsbevaring, kunskapsöverföring och kunskapsanvändning. Dessa är väldigt övergripande och varje process innehåller i sig mindre processer. (Newman & Conrad, 1999)

#### 1. Skapande av kunskap

Omfattar aktiviteter associerade med införande av ny kunskap in i systemet, inkluderar kunskapsutveckling, upptäcka kunskap och fånga kunskap. (Newman & Conrad, 1999)

### *2. Kunskapsbevaring*

Inkluderar aktiviteter som ser till att bevara kunskap, att kunskapen bibehålls i systemet efter att den har introducerats. (Newman & Conrad, 1999)

### *3. Kunskapsöverföring*

De aktiviteter som möjliggör överföring av kunskap från en grupp eller individ till en annan. Detta inkluderar kommunikation, översättning, konvertering, filtrering och tolkning. (Newman & Conrad, 1999)

### *4. kunskapsanvändning*

Detta innefattar aktiviteter och händelser i samband med tillämpning av kunskap relaterade till affärsprocesser. (Newman & Conrad, 1999)

## **2.1.3 Kunskapshanteringssystem**

En logisk följd av intresset för kunskapshantering har inneburit att en gren inom informationssystem har växt fram, denna kallas vanligen för kunskapshanteringssystem, på engelska "Knowledge Management Systems" (KMS). Syftet med KMS är att stödja och förstärka organisatoriska processer av skapande, överföring och tillämpning av kunskap i organisationer. (Alavi & Leidner, 2001)

Den låga kostnaden för att lagra information, samt på datorer och nätverk, har skapat en potentiell infrastruktur för kunskapsutbyte och har öppnat upp möjligheterna för kunskapshantering. E-mail, groupware, Internet och Intranät, datorer och nätverk kan peka på människor med kunskap och kan koppla ihop människor som behöver dela kunskap på distans. (Davenport & Prusak, 1998)

Även om alla områden inte går att tillämpa genom KMS har systemen många varierande tillämpningar inom kunskapshantering. För att nämna några exempel: hitta experter eller dokumentation genom online-kataloger och sökbara databaser, utbyta kunskaper och arbetsmetoder genom virtuella grupper, tillgång till information om tidigare projekt och att lära sig mer om kunders behov och beteende genom att analysera transaktionsdata. (Alavi & Leidner, 2001)

## **2.1.4 Hur kunskap överförs**

Kunskap överförs i organisationer oberoende av om organisationen har en strategi för det eller inte. Kunskapsöverföringen sker ofta under informella omständigheter, till exempel när en kollega frågar en annan om hur man sätter ihop en budgetförfrågan, eller, när en ingenjör frågar en annan om han någonsin stött på ett liknande problem. Överföringen är dock fragmenterad och lokal, det är inte säkert att personen vi frågar är bäst lämpad att svara på frågan. (Davenport & Prusak, 1998)

Spontan, ostrukturerad överföring av kunskap är avgörande för en organisations framgång. Även om termen kunskapshantering antyder formaliserad och strukturerad överföring så är ett av de viktigaste elementen att utveckla strategier för att uppmuntra spontant utbyte av kunskap menar Davenport och Prusak (1998).

Davenport och Prusak (1998) talar om vattenkylareffekten. Denna innebär att konversationer vid vattenkylaren eller i företagets cafeteria ofta utgör tillfällen för kunskapsöverföring. I själva verket genererar dessa diskussioner ofta idéer kring projekt och anställda får tips på hur de skall lösa problem. (Davenport och Prusak, 1998)

Författarna (Ibid.) menar att dessa diskussioner faktiskt är *att jobba*. Konversationer är ett sätt för kunskapsarbetarna att diskutera vad de vet, de delar med sig av kunskapen, och i denna process skapas ny kunskap för organisationen. (Davenport och Prusak, 1998)

### **Strategier för att överföra kunskap – kodifiering och personalisering**

Målet för kodifieringsstrategin är att ge organisatorisk kunskap i en form som gör den tillgänglig till alla som behöver den. Kodifikation ger beständighet till kunskap som annars endast existerar i en individs sinne. Det bäddar in eller representerar kunskap i en form som kan delas, sparas, kombineras och manipuleras. Problematiken ligger i att koda kunskapen så att dess distinkta egenskaper inte går förlorade eftersom kunskapen då riskerar bli till mindre levande i form av information och data. Med andra ord krävs någon typ av struktur för kunskapskodifiering, men för mycket struktur dödar kunskap. (Davenport & Prusak, 1998)

Att hitta källan till den kunskap du vill kodifiera är grundläggande, om du inte vet var den finns kan du inte göra något åt det. Att kartlägga organisatoriska kunskapskällor är en viktig del av kodifieringsprocessen. När den väl har hittats måste någon utvärdera kunskapen för att fastställa dess användbarhet och betydelse för organisationen och bestämma vilken typ av kunskap det rör sig om. (Davenport & Prusak, 1998)

Tyst, komplex kunskap, utvecklad och internaliserad av den som innehar kunskapen är nästan omöjlig att reproducera i ett dokument eller en databas. Med anledning av detta är kodifieringsprocessen för den rika tysta kunskapen generellt begränsad till att lokalisera någon med kunskap, leda den som söker i rätt riktning och uppmana till interaktion. (Davenport & Prusak, 1998)

Den tysta kunskapens betydande värde gör det värt att försöka kodifiera den trots problematiken. Att kartlägga vem som vet vad, utgör en viktig kunskapsförteckning. Men att ha tillgång till kunskap endast när "vetaren" har tid att dela med sig eller risken att förlora den när personen lämnar företaget är signifikanta problem. Därför måste organisationer ha strategier för att förhindra sådana förluster. Multimedia och hypertext skapar en potentiell möjlighet att fånga, eller i varje fall en delmängd av, en experts kunskap. (Davenport & Prusak, 1998)

Personaliseringsstrategin handlar om att kunskap är bundet till den person som innehar den och att den delas genom sociala interaktioner mellan medarbetare. Kunskap lagras i människor och sprids genom dialog och att man involverar varandra i det praktiska arbetet (Fredman, 2004).

Huvudfunktionen för kunskapshanteringssystem är att hjälpa människor att kommunicera kunskap,

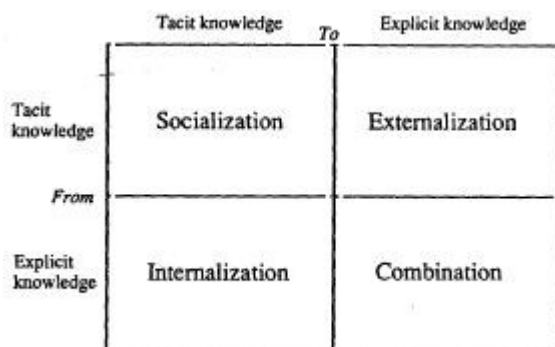
inte att spara den. Dessa företag fokuserar på dialoger mellan individer, inte kunskapsobjekt i databaser. Kunskap som inte har kodifierats överförs genom "brainstorming-sessioner" och konversationer mellan två individer. Kunskapsarbetare fördjupar kollektivt sin kunskap genom att iterera problem fram och tillbaka. Dessa företag investerar i att bygga nätverk av människor. (Gottschalk, 2005)

## 2.1.5 Hur kunskap skapas

Kunskapsskapande är en spiralformad process av interaktioner mellan explicit och tyst kunskap. Interaktionen mellan dessa typer av kunskap leder till skapandet av ny kunskap. (Nonaka & Konno, 1998)

Nonaka (1994) anser att kunskap skapas genom olika konverteringar mellan tyst och explicit kunskap. Med anledning av detta formulerar Nonaka (1994) fyra olika *typer* av kunskapskonverteringar, nämligen: "Socialization", "Combination", "Externalization" och "Internalization". Nonaka (1994) visar på förhållandet mellan dessa konverteringar av tyst och explicit kunskap (Figur 1).

- Socialization – Konvertering från tyst kunskap till tyst kunskap
- Combination - Konvertering från explicit kunskap till explicit kunskap
- Externalization - Konvertering från tyst kunskap till explicit kunskap
- Internalization - Konvertering från explicit till tyst kunskap



Figur 2.1. Nonakas fyra konverteringstyper i förhållande till tyst och explicit kunskap (Nonaka, 1994, sid 19)

Nonaka (1994) menar att "Socialization" uppstår när till exempel en lärling arbetar med sin mentor och lär sig hantverket genom att observera, imitera och öva. Nyckeln till att erhålla tyst kunskap enligt Nonaka (1994) sker genom att skaffa sig erfarenhet. Nonaka (1994) poängterar att en individ kan erhålla tyst kunskap utan att använda språket. "Socialization" handlar om att individer delar tyst kunskap mellan varandra. (Nonaka & Kunno, 1998)

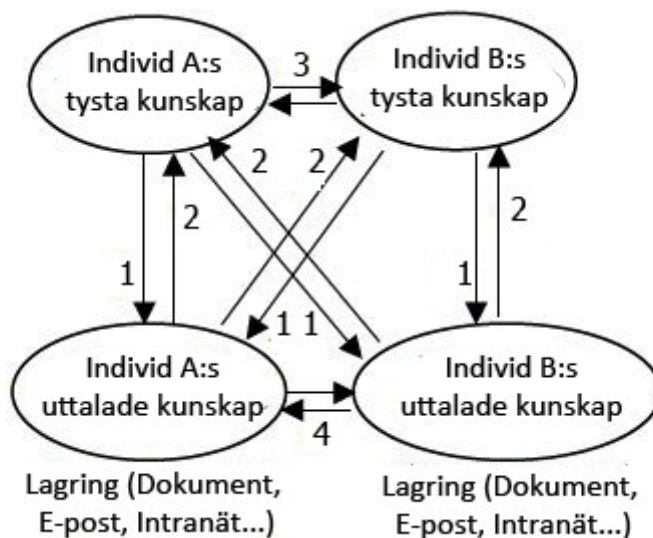
”Combination” involverar användandet av sociala aktiviteter för att förena olika typer av explicit kunskap som innehåses av individer. Individer utbyter och förenar kunskap genom till exempel möten och telefonsamtal. Genom att sortera, lägga till ny, kategorisera och genom att placera kunskap i en ny kontext kan det skapas ny kunskap. (Nonaka, 1994)

Den tredje ”Externalization” och fjärde typen ”Internalization” involverar både tyst och explicit kunskap. Dessa konverteringstyper bygger på idén att tyst och explicit kunskap kompletterar varandra, och att kopplingen mellan dessa ökar över tiden genom en process av ömsesidig interaktion. (Nonaka, 1994)

”Externalization” innebär konvertering av tyst kunskap till explicit kunskap. (Nonaka, 1994)

”Internalization” innebär konvertering från explicit kunskap till tyst kunskap. Denna typ har likheter med traditionellt lärande. (Nonaka, 1994)

Alavi & Leiders (2001) figur (figur 2.2) illustrerar samspelet mellan Nonakas kunskapsskapande typer. Alavi & Leider (2001) menar att figuren kan vara användbar när vi försöker tolka relationen mellan de fyra olika typerna.



Figur 2.2 Nonakas olika kunskapsskapande typer. 1 = Externalization; 2 = Internalization; 3 = Socialization; 4 = Combination. (Alavi & Leidner, 2001)

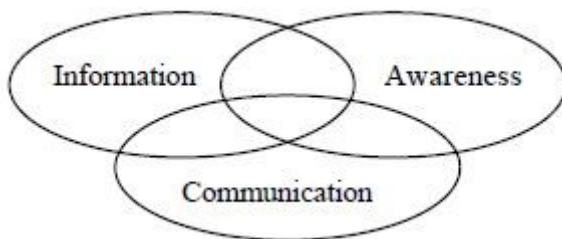
## 2.2 Intranät och Wiki

Webb 2.0 är ett samlingsbegrepp som myntades av Tim O'Reilly inför en konferens i oktober 2004. Gemensamt för Webb 2.0 är att användarna skall ha stora möjligheter till interaktivitet och samarbeten. I dessa sociala nätverkstjänster ingår till exempel bloggar, Wiki och RSS och taggning. (Wikipedia: Webb 2.0, 2009) När dessa tjänster implementeras i en organisation kallas de för Enterprise 2.0 och många förespråkare menar att dessa har revolutionerat samarbeten och hantering av kunskap. Vi är intresserade av att titta närmare på vilket sätt samarbeten och kunskapshandling har revolutionerats samt, genom empirisk undersökning, söka svar på hur detta förhåller sig till

verkligheten. En intern Wiki kan ses som ett intranät då det är en förvaringsplats för organisatorisk information. Vi inleder därför med att titta på vilka perspektiv ett intranät måste ses utifrån. Vi är intresserade av hur organisationer upprätthåller dessa perspektiv. Sista delen i detta avsnitt berör teknikdeterminism eftersom Wikin i sig själv inte leder till förändring.

## 2.2.1 Intranät

Intranät brukar ses som en förvaringsplats för ostrukturerad information (Stenmark, 2002). Detta visar på det informationscentrerade perspektivet som ofta ges av intranät. Andra viktiga mål för bra intranät är dock att tillhandahålla en god miljö för dialog och reflektion. Ett synsätt är att se intranät som en plats för att dela innehåll, kommunikation och samarbete. Stenmark (2002) visar likväl på brister i denna vinkling då han menar att samarbete inte bara utgår ifrån information och kommunikation; ytterligare ett element bör involveras. Kunskapshandling i intranät måste ses utifrån tre perspektiv: informationsperspektivet, medvetenhetsperspektivet och kommunikationsperspektivet. (Se figur 3)



Figur 2.3. Ett multi-perspektiv på intranät. (Stenmark 2002)

Informationsperspektivet är det mest självklara, eftersom intranätets själva struktur är uppbyggd kring informationen. Intranät ger användaren tillgång till både strukturerad och ostrukturerad information i form av databaser och dokument. Variationen av var kunskapen kommer ifrån och vad den innehåller är grundläggande för att bidra till att stimulera kunskapsskapande. Intranätet påverkar på så sätt organisationers interaktion mellan information och kunskap genom att öka användarens exponering för kunskap, men ger även ökade möjligheter att nå fler potentiella affärspartners. Information i form av text är en bra källa till att uppmuntra läsaren till reflektion och sedermera lärande, men det krävs mer för att slutföra processen. (Stenmark, 2002)

Medvetenhetsperspektivet föreslår att intranät inte bara ska innehålla explicit kunskap utan också försöka involvera tyst kunskap, detta för att uppmärksamma information och personer som annars hade gått förlorad. Den stora mängden kunskap kan dock resultera i informationsöverflöd. För att undvika detta och bibehålla medvetenhetsperspektivet, bör intranätet tillhandahålla verktyg för att uppmärksamma ny och relevant information. Att även göra användarna medvetna om vem som har samma, eller liknande kunskap som användaren själv, är en viktig funktion för att öka samarbetet och kommunikationen inom organisationen. (Stenmark, 2002)

Kommunikationsperspektivet tillåter organisationens medlemmar att kollektivt tolka den tillgängliga informationen genom att stödja olika former av kommunikations- och förhandlingskanaler. Kommunikationsperspektivet främjar reflektion, genom att uppmärksamma olika tolkningar och

åsikter. Under arbete via intranät med arbetskollegor, kända sedan tidigare, finns redan de sociala regler och vokabulär som krävs för att till fullo förstå varandra och utbyta kunskap. Ett intranäts grundläggande syfte bör därför vara att tillhandahålla möjligheter för organisationsmedlemmarna att arbetat tillsammans utifrån tillgänglig information, och att ge möjlighet att dokumentera deras erfarenheter. Därmed fungerar det också som ett verktyg för att avlasta varje enskild individs kunskap. De tre olika perspektiven bör inte ses utifrån sina enskildheter utan som en helhet, bara då tillgodoses den fulla potentialen för framgångsrik kunskapshandling. (Stenmark, 2002)

### **2.2.2 Webb 2.0**

Introduktionen av nya verktyg och sätt att använda internet på i början av 2000-talet ledde fram till att begreppet Webb 2.0 myntades. Webb 2.0 är mångfacetterat och svårt att definiera, det brukar därför beskrivas utifrån ett antal karakteristika som tillsammans representerar den egentliga meningen av webb 2.0. Enligt Sharma (2008) är de viktigaste av dessa:

*Användarcentrerad design* ger användaren möjligheterna att själv anpassa sin design för att möta sina egna behov och krav på utseende. Designen är ofta renare, mer dynamisk och lättare att navigera i. (Sharma, 2008)

*Styrkan hos massorna:* Vartenda litet bidrag är viktigt för Webb 2.0. Ackumulationen av miljontals användare leder till högre relevans av innehållet. Faktum är att kunskap som fångas av många är mycket mer sannolik att vara av större värde (Chatti, Klamma, Jarke, Naeve. 2007).

*Webben som plattform* har inneburit att dagarna då användaren var tvungen att förlita sig på installerade program på värddatorn, för att ha åtkomst till tjänster på internet är passé. En följd av introduktionen av "molnet" har även inneburit att många tjänster som tidigare inte associerades med internetjänster, idag är fullt tillgängliga via en webbläsare. Användaren är dessutom inte bunden till ett visst operativsystem, webb 2.0 är tillgänglig genom ett otal olika metoder och innebär således stor tillgänglighet och frihet samtidigt som möjligheterna är enorma. (Sharma, 2008)

*Samarbete* har revolutionerats med webb 2.0. Innan 2001, året då Wikipedia startades, drevs samarbete på webben genom styrda verktyg, till exempel Encyclopedia Britannica och About.com. I och med intåget av öppna, användardrivna verktyg exploderade formligen både innehållets kvalitet och kvantitet. Att dela med sig och bygga på andras kunskap, har blivit en viktig del i mångas dagliga sociala liv. (Sharma, 2008)

*Decentralisering av makt:* Från att uteslutande ha bestått av administrerade tjänster har webben allt mer kommit att hanteras av automatiserade tjänster. Google AdSense, Googles annonseringstjänst som bygger på relevanta annonser baserat på innehåll, är ett påtagligt exempel. Tjänsten är nästan helt automatiserad och ökar därmed användarens rörelsefrihet och reaktionshastighet markant. (Sharma, 2008)



*Dynamiskt innehåll:* I en generation där bloggsfären på allvar konkurrerar med traditionell media, måste Webb 2.0-tjänsterna vara dynamiska och proaktiva. Om massorna är där, följer dynamik per automatik. (Sharma, 2008)

### 2.2.3 Wiki

Wiki är öppna serverteknologier som tillåter användarna att ha tillgång, bläddra och ändra bland internetsidor i realtid. Innehållet kan ändras av alla som har tillgång till Wikin. Sidorna är sammanlänkade via en webbläsare och tillåter editering via en enkel text-editor eller via en WYSIWYG-editor (what you see is what you get). (Wikipedia: Wiki, 2009)

Wikis som verktyg för kommunikation i grupper utskiljer sig genom att organisationen tillåts bidra utifrån innehållet självt. Andra verktyg, till exempel e-post, organiseras utifrån fastställda attribut så som ämne, datum, författare och definieras huvudsakligen utifrån när tillägget gjordes. Även om användarna kan välja bland attributen för att organisera tilläggen, kan de inte kommunicera ytterligare information för att förädla organisationens lärande; de är av en statisk struktur. Wiki stödjer däremot ett sätt att arbeta på som är egenmäktigt och föränderligt. Likt många andra enkla koncept, leder öppen redigering till både djupgående och subtila förändringar. Demokratiseringen av kunskapsspridningen ökar incitamenten för spridningen, samt att det inte krävs mycket till tekniskt kunnande för att själv bidra, är faktorer som bidragit till dess spridning. (Leuf & Cunningham, 2001)

Syftet med Wikis är att underlätta och effektivisera – på många plan – för att åstadkomma nytta/värde – som manifesterar sig på olika sätt och i skilda former. Grundpelarna i Wikin kan summeras till tre punkter på det funktionella planet, sett utifrån användaren.

- En Wiki inbjuder alla användare att redigera en sida eller att skapa sidor på Wikins webbplats, med endast en webbläsare som verktyg.
- Wiki främjar meningsfulla ämnessammanslutningar mellan sidor, genom att sidlänkar skapas intuitivt och genom att visa om en planerad målsida finns eller inte.
- En Wiki är inte en noggrant utarbetad plats för tillfälliga besökare. I stället är syftet att involvera besökaren i en pågående process av skapande och samarbete som ständigt förändrar webbplatslandskapet. (Leuf & Cunningham, 2001)

### 2.2.4 Teknikdeterminism

Smith och Marx (1994) menar att tekniken kan anses vara självständig och deterministisk när de normer som den är framskriden ur, avlägsnas från politiska och etiska samtal, och när målen för effektivitet eller produktivitet blir ersättning för värdebaserade debatter om metoder, alternativ, betydelse, och syfte. (Smith & Marx, 1994)

Då allt för mycket tillit och förväntningar läggs till tekniken, att införandet och användandet av den samma ska vara lösningen på uppmärksammade problem, kan teknikdeterminism skönjas. Aspekter som rör dess del i organisationer, hur och vad den ska komplettera, dess konsekvenser, och för- och nackdelar, är viktiga att tillgodose innan visioner om positiva ändringar kan genomföras med hjälp av tekniken. (Smith & Marx, 1994)

## **2.3 Wiki och kunskapshantering**

I detta avsnitt ämnar vi att koppla ihop kunskapshantering och Wiki. Det är intressant för oss att studera hur en Wikis egenskaper kan stödja processerna skapande, överföring och användning av kunskap. Detta är intressant eftersom Wikin sägs ha egenskaper som traditionella kunskapshanteringssystem saknar - Wikin öppnar upp för nya möjligheter. Dessa egenskaper, som anses vara ett flertal, har radikalt förändrat organisationers kollaborativa arbete.

### **2.3.1 Wikins roll i organisationer**

En av de stora utmaningarna organisationer står inför idag är det effektiva hanterandet av de individuella anställdas intelligens och kunskap. Webb 2.0 teknologier, såsom Wikis, kan användas för att möta denna utmaning. (Lykourantzou, Papadaki, Vergados & Polemi, 2009)

Wikis idag används för att stödja organisationer i de processer som gäller hantering och utbyte av kunskap (Muller, et al., 2007). Användningen av Wikis i organisationer är svår att överblicka. Nästan uteslutande används dessa av en utvald grupp, oftast med en bakomliggande brandvägg utan någon publik åtkomst. Vanligen är de också väldigt projektspecifika och när projektet är slutfört, upphör användningen. (Leuf & Cunningham 2004)

Leufs och Cunninghams (2004) fann att många Wikis uppstår av en tillfällighet. Någon i organisationen hör talas om en Wiki, tycker att det verkar användbart, och börjar experimentera med den. En annan inkörsport är att externa konsulter, som redan är familjära med konceptet, introducerar Wikis för att stödja ett nytt projekt. (Ibid.)

### **2.3.2 Påverkan på kunskapshantering**

Den första Wikin, som implementerades av Ward Cunningham, byggde på ett antal olika designprinciper (C2: Wiki Design Principles, 2010). Muller, Meuthrath & Baumgrass (2007) har sammanfattat dessa designprinciper i en tabell (Tabell 2.1) och försöker också visa på vilken påverkan de har på kunskapshantering.

Tabell 2.1 (Muller, Meuthrath & Baumgrass, 2007)

Designprincip	Förklaring	Påverkan på KM
Öppen	Varje användare kan se och ändra allt innehåll	Varje anställd är behörig: Kunskapen är fri, tillgänglig och kan delas med andra
Inkrementell	Innehållet (artikel) är länkat till artiklar redan finns, eller som är tomma och behöver utökas	Kunskapshål är synliga: Effektivt vid utvecklande av kunskap
Organisk	Utvecklingen av struktur och innehåll är evolutionär	Kunskap och innehåll är dynamisk:
Enkel	Få regler angående syntax	Få hinder för användning vid dokumentering av kunskap
Universell	Samma principer gäller oberoende av om man skapar, ändrar eller strukturerar innehåll	Ingen definition av KM roller är nödvändiga
Detaljerad	Innehåll bör namnges tydligt för att undvika förväxlingar	Kunskapskontexten är övervägd
Observerbar	Innehållet som utvecklas går att spåra av alla användare	Uppkomsten och utvecklingen av kunskap kan analyseras
Konvergent	Undvik dupliceringar genom att länka existerande innehåll	Redundant kunskap kan slås ihop
Förtroende	Förtroende för innehållet är centralt	Framgången är beroende av organisationens kultur

### 2.3.3 Hur kunskap överförs med stöd av en Wiki

#### Demokratiska och öppna

I ökad utsträckning pågår det idag en förändring, organisationer som tidigare var hierarkiskt uppbyggda transformeras till decentraliserade nätverksorganisationer som främjar mer öppenhet. I dessa organisationer, som är föremål för ständiga förändringar, blir människor och tillgänglig information nyckelresurser. Ett successivt ökat beroende av kunskap och grupporientering är grundläggande egenskaper i dagens organisationer, som utgörs av platta hierarkier och flexibla strukturer. För att säkerställa organisatoriskt lärande bör dessa kunskapsnätverk främjas. I denna kontext används Wikis i ökad utsträckning för att decentralisera en kollaborativ kunskapshantering. (Muller, et al., 2007)

Wikis viktigaste egenskap är jämlikhet. De personer som deltar i Wikin har samma beslutanderätt i varje mening, folk skulle inte skiljas i rättigheter så som ras, kön, boendemiljö, ålder, social status och andra sociala eller politiska skäl. Sådana lika rättigheter i Wiki-gemenskapen är kraftigt förhöjd jämfört med traditionella system, användarna kan inte bara bestämma över sin egen riktning och arten av arbetet, utan kan även kommunicera med andra användare i Wiki-plattformen fritt. Den platta kunskapsförvaltningen och decentralisering av beslutsbefogenheter ökar den enskildes vilja nämnvärt. (Jing & Fan, 2008)

Wikis fokusering på kunskap, leder till att individer som inom organisationen bidragit med värdefull kunskap kommer att respekteras och aktas bland kollegor. Detta leder även till att kunskapsintensiva företag i större utsträckning kommer att påverkas i dess uppbyggnad. Traditionella, hierarkiskt ledda organisationer kommer med Wikins inflytande alltmer sträva efter en struktur där kunskap värderas högst. Wikis kan även hjälpa till med att bilda sociala nätverk inom organisationer där gemensamma intressen utgör grunden för den sociala cirkeln, detta är mycket attraktivt i större företag där kompetens i många avseenden kan vara överlappande mellan sektioner. Wikis har hjälpt till med att skaka av myten om att anställda behöver kontrolleras och styras. Wikis resulterar i ökad autonomi hos dess användare och mer fokusering på kärnkompetens. (Jing & Fan, 2008)

Wiki-sidor förespråkar en kunskapshantering likt en konversation. Konversabel kunskapshantering har fått genomslag som en metod för att skapa organisatorisk kunskap, speciellt i en virtuell miljö. Lösningarna är varken ekonomiskt eller tekniskt krävande, de är enkla att upprätta och snabba att tillföra kunskap via och är väl anpassade för decentraliserade organisationer. (Gonzalez-Reinhart, 2005)

Den öppna princip, som tillåter fullständig frihet och möjligheten att lägga till, redigera eller ta bort någon del av en webbsida, gör många skeptiska. Många nuvarande Wikis bevisar dock att de flesta individer inte är medfött illvilliga. De skäl för att bevilja användarna friheten, som förnekas i de flesta andra webbplatser, kan förstås genom att undersöka namnet. Wiki kommer från det Hawaiianska ordet för "snabb." En Wiki tillhandahåller ett snabbt och effektivt sätt att samarbeta och kommunicera kunskap mellan praktiskt taget alla som är intresserade, utan att begränsas av tid eller rum. (Jing & Fan, 2008)

### **Dynamisk och relevant**

Wikis har sedan dess intåg, på många sätt förändrat sättet på vilket företag arbetar. Incitamenten för telefonkonferenser, möten och e-post fram och tillbaks har minskat då hela projekt utarbetas och koordineras genom arbetslag som använder Wikis. Wikis speglar fysiska communities och sättet att kommunicera, därmed ökar effekten av en nätbaserad miljö till kunskap, skapad genom konversationer. Detta leder till att tidigare problem med att fånga kunskap minskar avsevärt vid användandet av Wiki-verktyg. Den i grunden organiska strukturen avlägsnar dilemman annars kända hos statiska system, och gör kunskapshanteringssystemets kontext och struktur till ett flexibelt system, möjligt att skraddarsy och utveckla och på så sätt efterlikna den dynamiska kunskap den strävar efter att fånga. (Gonzalez-Reinhart, 2005).

Vikten av ett innehållshanteringssystem, som objektifierar subjektiv kunskap, har blivit större genom det kollektiva inflytandet i Wiki-sidor. Beständig kunskap i en Wiki-sida anses objektiv eftersom det uthärdat öppenhet och möjlighet att uteslutas för alla potentiella kritiker. En av grundarna av Wikipedia, den största online-Wikin, uttrycker detta begrepp: "det enda sättet du kan skriva något som överlever, är om någon som är din diametrala motsatta kan hålla med om det" (Wales, 2004 citerad genom Gonzalez-Reinhart, 2005). Dessutom går det att utgå ifrån att röran av information hålls till ett minimum, felaktiga uppgifter tas snabbt bort och kunskap är för det mesta relevant. (Gonzalez-Reinhart, 2005)

## **Sociala band skapas**

Vikten av en konstant interaktion mellan bidragstagarna och påbyggnaden av andras kunskap fostrar sociala band, centrala för kunskapsutbyte och överföring. Vikten av de ökade kommunikationsmöjligheterna i Wikis, ökar ytterligare det ömsesidiga förtroende och viljan till att bidra. En stor del av kärnan i Wikis är förtroende då alla har makt att lägga till eller ta bort innehåll. (Gonzalez-Reinhart, 2005)

## **Problem med att överföra kunskap via datorsystem**

Explicit kunskap är den enda typen av kunskap som är möjlig att överföra (Stenmark, 2002). Tyst kunskap är information tolkad och inlärd av varje enskild individ, och kommer därför alltid att skilja sig baserat på vem man efterfrågar kunskapen från. Då människor omvandlar explicit kunskap till tyst kunskap sker detta utifrån individens erfarenheter och tidigare kunskap. Då dessa kan skilja sig mycket åt människor emellan, kommer också den tysta kunskapen att se olika ut. Stenmark hävdar därför att uttalad kunskap, eller då i princip information, är det ända som går att nedteckna och överföra. Informationen kan sedan via olika tekniker användas för att omvandlas till tyst kunskap, detta bör ske med hänsyn till hur den aktuella personen bäst tar till sig kunskap.

Griffith et al. (2003) bygger vidare på detta och menar att vid kunskapsöverföring i virtuella miljöer, försvinner mycket av den fysiska kontakten, som är en stor del i överföringen av tyst kunskap. Detta innebär stora svårigheter i att överföra tyst kunskap med hjälp av kunskapshanteringssystem. Undersökningen visade dock på att användandet av virtuella miljöer vid kunskapsöverföring, ökar möjligheterna för överföring av explicit kunskap, då denna å andra sidan gör sig bättre i form av text än vid ordinär kommunikation. Kunskapshanteringssystem främjar således överföringen av explicit kunskap (Griffith et al., 2003), vilket också är den enda typen av kunskap som går att överföra (Stenmark, 2002). Överföringen och dokumentationen av tyst kunskap försämras dock, vilket enligt Stenmark ändå inte är något som är värt att försöka sig på. Däremot kan processer och verktyg för att underlätta omvandlandet av uttalad kunskap till tyst kunskap visa dig värdefulla (Griffith et al, 2003).

### **2.3.4 Hur kunskap skapas med stöd av en Wiki**

Chanti, et al. (2007) försöker visa på hur några av konverteringarna mellan kunskapstyperna, som beskrivs i sektion 2.1.5, stöds av konceptet Webb 2.0.

”Socialization” startar med att skapa, eller hitta ett utrymme, där social interaktion kan äga rum. Sociala medier utgör ett bra tillfälle att skapa ett sådant utrymme.

Enligt Chanti et.al (2007) utgör speciellt en Wiki en möjlighet för social interaktion och kollaborativt kunskapsbyggande. Kunskap kan uttryckas och fångas på olika sätt, till exempel genom att använda

text, bilder och video eller en kombination. Wikin möjliggör för användaren att använda den teknik som är bäst lämpad för att överföra kunskap genom en stor variation av medieverktyg.

Detta förenklar arbetet med att konvertera tyst kunskap till explicit, alltså "externalization". (Chanti et.al, 2007)

"Combination" som är en konvertering från explicit kunskap till explicit kunskap möjliggörs genom att kunskap går att lagra, redigera, sortera och kategorisera i Wikin. (Chanti et.al, 2007)

### **Kunskapshål**

Funktionen att automatiskt skapa länkar i innehåll till andra Wiki-sidor, tomma som bearbetade, är en starkt bidragande till faktor till att skapa en moralförpliktelse hos användaren att fylla dessa hål av kunskap. Genom att locka till att bidra med kunskap skapas också förutsättningar. Saknar användaren vetskap om var det saknas innehåll, även om denna sitter på motivationen och kunskapen, kan detta gå förlorat om det inte uppmärksammas. (Gonzalez-Reinhart, 2005)

## **2.3.5 Individuellt lärande och kollaborativt kunskapsbyggande med Wiki**

Cress och Kimmerle (2008) presenterar ett teoretiskt ramverk som syftar till att beskriva hur individuellt lärande och kollaborativt kunskapsbyggande sker med hjälp av en Wiki. För att förklara dessa processer har författarna (Ibid.) sammanfört två teorier, nämligen Luhmanns systematiska perspektiv och Piagets "Theory of Equilibration".

Cress och Kimmerles (2008) gör ett ambitiöst försök att visa hur processerna "externalization" och "internalization" (Se sektion 2.1.5) kan sättas i relation med Wikin.

Dessa teorier, Luhmanns och Piagets, som är relativt komplexa, väljer vi att återge genom Cress och Kimmerle.

### **Luhmanns systemiska perspektiv**

System kan vara biologiska, sociala eller kognitiva (psykologiska). Viktiga i detta sammanhang är kognitiva och sociala. Utifrån Luhmanns systemiska perspektiv är alla system dynamiska, utvecklas över tiden och består av operationer. Dessa operationer kan definieras som element som skapas med hjälp av element från det egna systemet. Till exempel biologiska system som skapar nya celler från gamla celler. Denna definition innebär att system är självskapande och självrefererande, de producerar sina egna element. (Luhmann diskuterad genom Cress & Kimmerle, 2008)

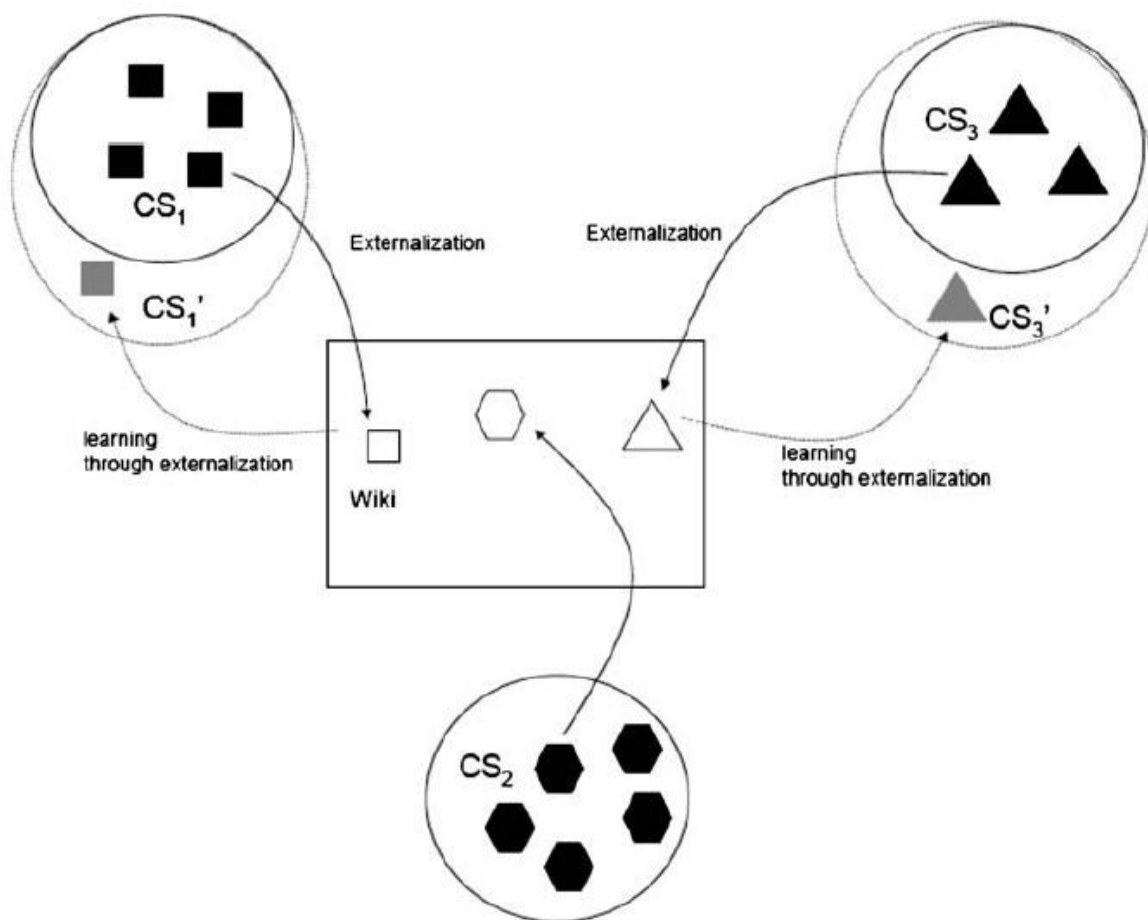
I kognitiva system skapas ny kunskap med hjälp av två processer, "externalization" och "internalization" (Ibid.) Med denna bakgrund anser Cress och Kimmerle (2008) att det är intressant att studera vad som är resultatet av systemens samverkan och växelspel. Cress och Kimmerle (2008) vill skildra *gränsen* mellan det sociala systemet (Wikin i detta sammanhang) och det kognitiva systemet (användarna) Det är denna växelverkan som måste betraktas för att förstå processen av kunskapsbyggande, det vill säga vilka processer som pågår när människor arbetar ömsesidigt på en

gemensam artefakt. De processer som utgör grunden för hur denna "gräns" passeras sker genom externalisering och internalisering.

## Externalisering

För att tillföra kunskap till Wikin måste människor först formulera, strukturera och göra kunskapen kommunicerbar. Detta är att externalisera kunskapen. Informationen i Wikin kommer sedan att relatera till personens individuella kunskap, personens kognitiva processer finns därför representerade i Wikin. Nu existerar kunskapen i Wikin oberoende av personens kunskap. Att bidra till skapandet av en artikel i Wikin innebär inte endast att du skapar en artefakt, det kan också leda till en individuell inlärningsprocess. Den ansträngning externalisering av kunskap innebär, kan fördjupa personers individuella kunskap eftersom processen kräver djupare bearbetning och klargörande av kunskapen. Normalt kan inte en person bidra till en Wiki utan att det förändrar personens individuella kunskap. Genom externalisering fördjupas kunskapen och förståelsen tydliggörs. (Cress och Kimmerle, 2008)

Figur 2.4 är ett försök att presentera dessa processer. Ett försök, eftersom de inte helt enkelt kan beskrivas i en statisk modell. De grå symbolerna representerar inlärningsprocessen. Figuren beskriver tre personer som bidrar med kunskap till Wikin. Person 1 (CS1) och 3 (CS3) utvecklar ny kunskap genom denna process, det vill säga genom externalisering. (Cress och Kimmerle, 2008)



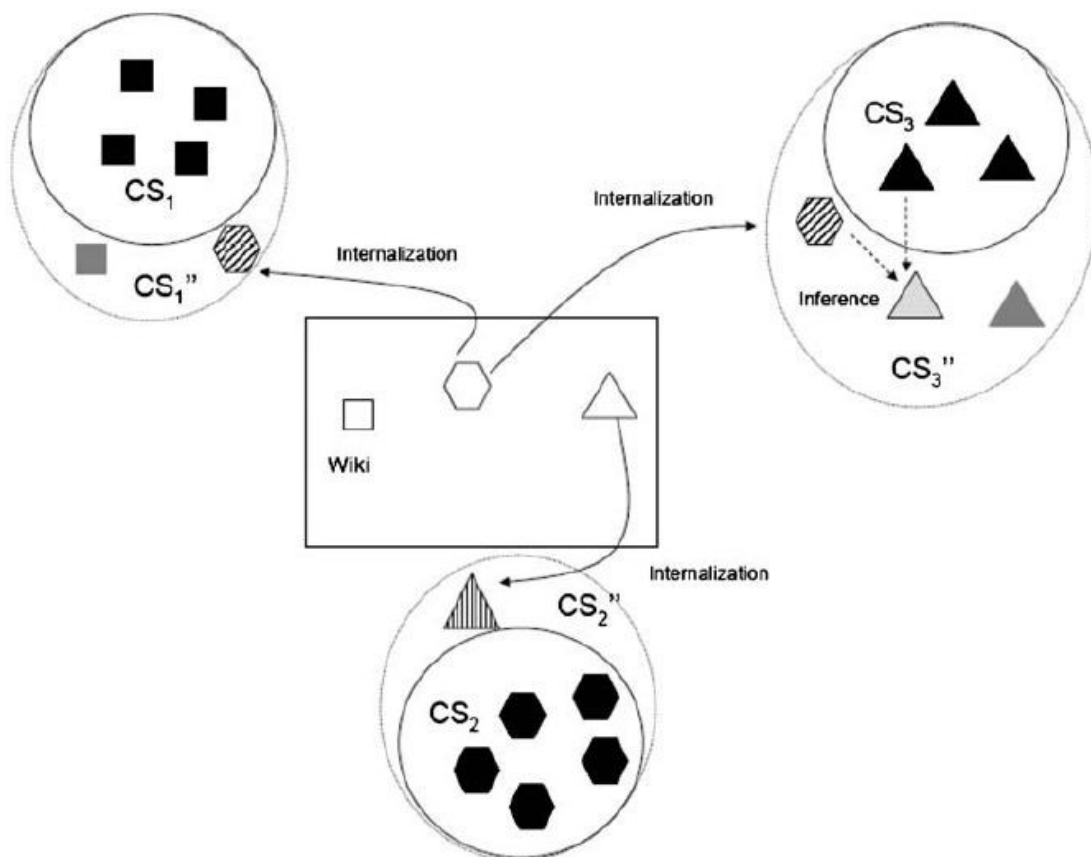
Figur 2.4. Externalisering. (Cress och Kimmerle, 2008)

## Internalisering

Överföring av kunskap och kollaborativt kunskapsbyggande inträffar när personer har möjlighet att arbeta med en Wiki och internaliserar informationen som finns i Wikin. Personer bearbetar informationen och integrerar den med deras individuella kunskap. Genom denna process av internalisering utvecklar personer ny kunskap, med andra ord, personen kunskapsbas expanderas. De randiga symbolerna (figur 6) representerar denna process. Genom internalisering utvecklas personens kognitiva system. (Cress och Kimmerle, 2008)

Förutom det individuella skapandet av kunskap pågår en annan process. Om personer internaliserar informationen från Wikin kan kunskap utvecklas, som från början varken fanns i Wikin eller i personens egna kognitiva system. Detta sker när kunskapen från Wikin interagerar med personens individuella kunskap. Detta möjliggör skapandet av helt ny kunskap. Detta kallar Criss och Kimmerle (2008) för plötslig uppkomst av ny kunskap. Denna nya kunskap hade inte varit möjlig om personen inte hade internaliserat informationen från Wikin. Denna plötsliga kunskap är ett resultat av samarbete och detta representerar kollaborativt kunskapsbyggande.

I kollaborativt kunskapsbyggande har något kvalitativt nytt utvecklats. I figur 2.5 har det kognitiva systemet 3 (CS3) utvecklats sådan plötslig kunskap. (Cress och Kimmerle, 2008)



Figur 2.5. Internalisering. (Cress och Kimmerle, 2008)



## Piagets theory of equilibration

Cress och Kimmerle (2008) menar att denna sam-evolution kan beskrivas med hjälp av Piagets "Theory of equilibration". Denna teori beskriver hur människor hanterar ny information från sin omgivning, hur de uppfattar och kodar om denna information och integrerar den med sin egen kunskap. Väldigt förenklat påstår teorin att personer försöker uppnå en balans mellan omgivningens information och den egna kunskapen. Ny information som inte ligger i fas, eller linje med existerande kunskap orsakar en kognitiv konflikt. Sådana konflikter kan leda till ny kunskap. Det finns två sätt att lösa en kognitiv konflikt, antingen genom *assimilation* eller genom *ackommodation*.

*Assimilation*: Beskriver en process var en individ förstår ny information med hjälp av den kunskap de har sedan tidigare. Detta innebär att information som kommer från omgivningen uppfattas och modifieras på ett sätt som gör att den passar individens personliga kunskap. En individs kunskap fortsätter att vara ungefär som tidigare, kompletterande bitar av information som passar på personens gamla kunskapsbitar.

*Ackommodation*: Här interagerar personer med ny information på ett sätt som förändrar deras kunskap, detta för att bättre förstå sin omgivning.

Ackommodation och assimilation sker inte endast i det kognitiva systemet, utan även externt, i det sociala systemet - Wikin.

Om information läggs till Wikin utan att den länkas till tidigare existerande information så har Wikin expanderat, vilket innebär att Wikin är den samma, men ny information har lagts till, Wikin assimilerar.

Wikin kan också ackommodera, detta inträffar när ny information inte bara läggs till utan när information organiseras på ett nytt sätt. Det vill säga när artiklar flyttas och struktureras på ett nytt sätt. Cress och Kimmerle (2008) kommer därmed fram till att kollaborativt kunskapsbyggande med Wikis innefattar fyra processer: Intern assimilering, intern ackommodation, extern assimilering och extern ackommodation. De första två processerna är relaterade till individuellt lärande och de två sista ses som kollaborativt kunskapsbyggande (Cress & Kimmerle, 2008).

## 2.4 Undersökningsmodell (Sammanfattning av Kapitel 2)

Här poängterar vi de viktigaste funktionerna och aspekterna i Wikin och hur de står i relation till kunskapshandling. Vi börjar med att sammanfatta dem utifrån sex teman: kontext, kollaboration, individuellt perspektiv, administration/roller, kunskapshål och öppenhet/demokrati/decentralisering. Kontexttemat är menat att ge en bild över organisationens syn på kunskap, dess strategi och behovet av ett verktyg; Wikin. Kollaborationstemat tar upp saker med Wikin som påverkar samarbete och hur Wikins innehåll hanteras och uppfattas. Det individuella temat innefattar hur Wikin uppfattas och används på individnivå. Administrationstemat berör innehållets kvalitet, relevans, samt förtroendespekter. Temat om kunskapshålen inbegriper Wikins viktiga funktion för att uppmärksamma användaren om vart kunskap hör hemma och saknas. Öppenhetstemat ställer frågor

om hur den öppnare miljön och demokratiseringen i realiteten applicerar och ger avtryck i organisationen.

Under varje tema ställer vi upp ett antal antaganden/påståenden. Dessa förankrar vi därefter i teorier om kunskapshandling, kunskapsspridning och kunskapshandlingssystem. Påståendena utgör en grund för de intervjufrågor vi senare formulerar. Frågornas mångfald är tänkt att täcka upp hela problemområdet och ge en så god bild av användandet som möjligt. När vi i vår undersökningsmodell refererar tillbaka till litteraturdelen så hänvisar vi till kapitlet där argumentet återfinns (ex. (2.4)).

## 2.4.1 Kontext

Kontexten är viktig eftersom den ger oss en förståelse för hur organisationen strategiskt jobbar med att hantera kunskap. Vi måste titta på den operativa användningen av kunskap och se hur denna förhåller sig till den uppsatta strategin. Det är också viktigt att skapa en förståelse för hur organisationen stödjer en öppen och decentraliserad kunskapsspridning.

Organisationer värdesätter de anställdas erfarenhet och kompetens och har därför under senare år i större utsträckning intresserat sig för hur de rent strategiskt kan hantera denna kunskap.

Kunskapshandling är en svårgreppbar tillgång, men anses idag lika värdefull som andra tillgångar.

(2.1.2) I denna kontext figurerar i vår studie en Wiki, som ett verktyg för att hantera delar av denna kunskap. Kunskapshandling med dessa interna verktyg kräver tre perspektiv:

informationsperspektiv, medvetenhetsperspektiv och kommunikationsperspektiv. (2.2.1)

För att kunna förstå vilka processer och aktiviteter som en Wiki skall stödja är det viktigt att vi tar ställning till den kontext där Wikin figurerar. Kunskapshandling är ett mångfacetterat begrepp och har olika betydelser för olika organisationer även om vissa delar är gemensamma (2.1.2). De fyra aktivitetsområdena: skapande, överföring, bibehållande och användande av kunskap (2.1.2) kan sägas vara generella. Samtliga är av intresse även om vi i vår studie betonar överföring och skapande av kunskap. Bibehållande av kunskap kan sägas vara ett område som omfattas av innehållshandling och ligger lite utanför vår studie. Viktigt är att uppmärksamma området teknikdeterminism (2.2.4) och se om det finns några sådana tendenser i organisationen.

*Påståenden: Wikin uppstod ur ett behov. Wikin är projektspecifik, används av en utvald grupp.*

*Organisationen behöver en övergripande strategi för att hantera kunskap.*

Tabell 2.1 (2.3.2) visar på hur Wikins designprinciper påverkar kunskapshandling. Framgången är beroende på om organisationen stödjer en decentraliserad kunskapsspridning där alla har samma rättigheter att bidra till den dynamiska framväxten av kunskap. Den spontana och ostrukturerade överföringen av kunskap är avgörande för en organisations framgång och ett av de viktigaste elementen för en organisation är att uppmuntra spontant utbyte (2.1.4).

## 2.4.2 Kollaboration

Styrkan med webb 2.0, där Wiki ingår, anses vara att det är ett socialt verktyg som främjar olika former av samarbeten. Sektion 2.2.2 lyfter bland annat fram styrkan hos massorna, decentralisering av makt och dynamiskt innehåll som viktiga karaktärsdrag. Wikins samtliga designprinciper (tabell 2.1, sektion 2.3.2) pekar på gynnsamma aspekter för samarbeten. Verktygets öppna och dynamiska struktur möjliggör för användare att själv styra innehållet och anpassa det efter kontexten. Allt innehåll går att spåra, och nya sociala band uppstår som en följd. Wikins positiva inflytande på olika former av samarbeten lyfts ofta fram som det centrala, och dess viktigaste egenskap. Att tillskriva dessa effekter är teknikdeterministiskt och vi är väl medvetna om att det förmodligen krävs strategier för att hantera förtroende, innehåll och motivation för att verktygets egenskaper skall ha effekter på samarbeten.

*Påstående: Wiki gör det enklare att hitta experter. Påbyggnad av kunskap fostrar sociala band. Wiki uppmanar överföring av spontan och ostrukturerad kunskap. Många deltagare leder till relevant och uppdaterad information. Wikins dynamiska natur gör att kunskapen växer fram evolutionärt. Arbetsprocesser förändras eller förenklas.*

Det krävs någon typ av struktur för att hantera kunskap, men att för mycket struktur gör innehållet mindre levande (2.1.4). Det är inte mängden i sig som gör innehållet mindre levande utan hur pass rigid och komplicerad strukturen är som avgör. En Wiki har få regler angående syntax och erbjuder dessutom möjlighet att redigera, kommentera och strukturera om innehåll. Detta är en viktig skillnad, kanske den viktigaste, från den klassiska kunskaphanteringen där kunskapsledare var tvungna att specificera innehållsstrukturen på förhand. (2.1.2)

Spontant utbyte av kunskap kan leda till att mer av den komplexa tysta kunskapen dynamiskt växer fram genom interaktioner och påbyggnad. I synnerhet funktionalitet som att kunna bädda in multimedia och använda hypertext skapar en möjlighet fånga en del av en experts kunskap (2.1.4).

Personaliseringsstrategin utgår från att tyst kunskap bäst överförs mellan individer genom en person-till person-interaktion (2.1.4). Eftersom allt innehåll går att spåra är det även enklare att hitta vem som är expert och vem som innehar kunskap. Detta i sig självt uppmanar inte till att ta personlig kontakt men kartläggningen av nyckelkompetens möjliggör det.

En viktig del av kodifieringsstrategin är att information skall gå att kombinera och manipulera (2.1.5). Genom att sortera, lägga till ny, kategorisera och genom att placera kunskap i en ny kontext kan det skapas ny kunskap (2.1.5).

I sektion 2.3.5 visar vi på hur Wikins egenskaper gynnar ett kollaborativt kunskapsbyggande genom internalisering och externalisering. Processer som beror på Wikins dynamiska struktur. Kapitlet försätter med ett ytterligare ett perspektiv av dynamikens roll, information i Wikin kan organiseras på ett nytt sätt och på så vis sätts kunskap i en ny kontext.

### 2.4.3 Administration och roller

Genom att användarna har samma möjligheter att redigera innehållet, och att innehållet går in i varandra med hjälp av länkar, hålls materialet uppdaterat. Roller krävs inte i samma utsträckning då ansvaret är fördelat till varje användare.

*Påståenden: Det är bra struktur på innehållet. Behovet av roller är litet i Wikin. Innehållet är relevant och uppdaterat. Det är lätt att hitta i Wikin.*

Sektion 2.3.3 tar upp, att då samma principer gäller oberoende av om man skapar, ändrar eller strukturerar innehåll, finns det inte några behov av definierade roller.

### 2.4.4 Individuellt perspektiv

Då individerna nedtecknar sin kunskap för andras läsning ökar deras egen förståelse av ämnet. Vid läsandet av någon annans text i Wikin, kan detta leda till skapandet av ny kunskap om informationen är kompletterande med individens tidigare erfarenhet och vetande. Stenmarks motsägande, kritiska syn på att tyst kunskap inte går att överföra via annat än fysiska möten, är intressant att sätta i relation till teorin om externalisation och internalisation. (2.3.3)

*Påstående: Individer lär sig mer om ett problem och får en djupare förståelse när de dokumenterar det. Tyst kunskap är enklare att nedteckna. Wikin bidrar till att varje enskild individ, för ett givet tillfälle, kan bära på mindre kunskap än utan ett stöd. Wikin förenklar mitt arbete.*

Sektionen om externalisation och internalisation (2.3.5) tar upp intressanta aspekter som direkt kan visa på hur tyst kunskap kan skapas, dels genom att dokumentera, dels genom att komplettera sin egen kunskap utifrån dokumentation, nedtecknat av andra. Även Cress och Kimmerles teori om aspekterna vid gemensamt arbete på en artefakt är angelägna, speciellt åsikten om etablerandet av nya element och relationer.

Skillnaden på kunskap och kunskap, då huvudsakligen tyst och explicit, är angelägen att undersöka, särskilt hur de berörda ser på vilken typ som är enklast respektive möjlig att överföra. Detta främst utifrån Stenmarks kritiska syn på tyst kunskap.

### 2.4.5 Kunskapshål

Funktionerna meningsfulla ämnessammanslutningar och automatiska sidlänkar till tomt och existerande material är viktiga att undersöka vidare. Även kunskapshålen, uppmärksammandet av att kunskap saknas respektive kan redigeras, och dess moralförpliktelser, är angelägna att titta närmare på.

*Påstående: Det är alltid tydligt var man ska lägga till/skriva ny kunskap. Wikin visar vad det finns kunskapsluckor, hål som behöver fyllas igen - en bidragande faktor till moralförpliktelse.*

För att bibehålla och tillföra ny kunskap är det ur kunskapshanteringssynvinkel viktigt att användaren får vetskap om att, och var det bör, tillföras kunskap. Detta är en angelägen funktion för att öka incitamenten hos användaren och göra det tydligt i vilket sammanhang det existerar. Davenport och Prusaks teorier om vikten av spontant, ostrukturerat kunskapsutbyte (2.1.4) är intressant för att se på hur detta kan appliceras i praktiken i organisationer, och om Wikin kan tillgodose vissa av behoven. Vidare är stycket om hur kunskap skapas och byggs på, (2.3.5) en av de faktorer som är mest intressanta att titta på, då detta är något av de viktigaste delarna för att generera kunskap, och att Wikis på många sätt involverar detta sätt att arbeta på.

## **2.4.6 Öppet, demokratiskt och decentraliserad kunskapsspridning**

En av Wikins grundprinciper är att den skall vara öppen och demokratisk. Vi tolkar demokratisk i sammanhanget som att kunskapen skall vara tillgänglig, lättanvänd och icke-hierarkisk. Med detta menas att varje anställd är behörig att använda Wikin, och bidra till innehållet. Kunskapen är fri och tillgänglig för alla. Demokratiseringen skall öka incitamenten för spridningen av kunskap (2.3.1).

Wikins decentraliserade karaktär syftar till att innehållet nedtecknas och redigeras av de som är mest lämpade att bidra med kunskap inom vart område, vilket gör innehållet relevant.

*Påstående: Alla tillåts söka, bidra, redigera och strukturera innehållet. Wikin är ett demokratiskt verktyg som decentraliserar kunskapsspridningen.*

Flera författare skriver liknande varandra, och menar att demokratisering har positiva effekter på kunskapshanteringen. Von Hippel (2008) diskuterar bland annat att tillgängligheten av kunskap, samt möjligheterna att dela och bygga kunskap gemensamt möjliggör att innovationer kan tas fram av användare. Sektion 2.3.3 belyser att jämlikhet är Wikins främsta egenskap och att den platta kunskapsförvaltningen och decentralisering av beslutsbefogenheter ökar den enskildes vilja att delta. Ur ett kommunikationsperspektiv menar Stenmark att medlemmar kollektivt skall kunna tolka informationen (2.2.1). Detta perspektiv främjar reflektion genom att uppmärksamma olika tolkningar och åsikter. Muller, Meuthrath & Baumgrass (2.3.3), menar att människor och tillgänglig information är nyckelresurser i dagens mer decentraliserade organisationer. För att säkerställa organisatoriskt lärande bör nätverk mellan individer inom organisationen främjas, i denna kontext används Wikis för att decentralisera en kollaborativ kunskapshantering.

Tabell 2.2. Sammanställning av teman och påståenden.

Tema	Påstående
Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wikin uppstod ur ett behov</li> <li>• Wikin är projektspecifik, används av en utvald grupp.</li> <li>• Organisationen behöver en övergripande strategi för att hantera kunskap.</li> </ul>
Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiki gör det enklare att hitta experter. Påbyggnad av kunskap fostrar sociala band.</li> <li>• Wiki uppmanar överföring av spontan och ostrukturerad kunskap.</li> <li>• Många deltagare leder till relevant och uppdaterad information.</li> <li>• Wikins dynamiska natur gör att kunskapen växer fram evolutionärt.</li> <li>• Arbetsprocesser förändras eller förenklas.</li> </ul>
Administration och roller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det är bra struktur på innehållet.</li> <li>• Behovet av roller är litet i Wikin.</li> <li>• Innehållet är relevant och uppdaterat.</li> <li>• Det är lätt att hitta i Wikin.</li> </ul>
Individuellt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individer lär sig mer om ett problem och får en djupare förståelse när de dokumenterar det.</li> <li>• Tyst kunskap är enklare att nedteckna.</li> <li>• Wikin bidrar till att varje enskild individ, för ett givet tillfälle, kan bära på mindre kunskap än utan ett stöd.</li> <li>• Wikin förenklar mitt arbete.</li> </ul>
Kunskapshål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det är alltid tydligt var man ska lägga till/skriva ny kunskap.</li> <li>• Wikin visar vad det finns kunskapsluckor, hål som behöver fyllas igen - en bidragande faktor till moralförpliktelse</li> </ul>
Öppet, demokratiskt och decentraliserat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla tillåts söka, bidra, redigera och strukturera innehållet.</li> <li>• Wikin är ett demokratiskt verktyg som decentraliserar kunskapsspridningen.</li> </ul>

## 3 Metod

Vi har genom en grundlig litteraturstudie skapat stommen för ett genomarbetat ramverk som prövas mot verkligheten genom insamling av empirisk data. I och med denna ansats, att vi till stor del har tänkt igenom och funderat kring möjliga resultat, kan antagande att resultatet är starkt begränsat och att vi bara fann det vi letade efter eventuell göras. Dock är motsatsen, den induktiva ansatsen, ohållbar då den förutsätter ett helt öppet förhållande till det studerade (Jacobsen, 2002).

Då vår forskningsfråga rör ett område, kunskapshandling, som sett utslutande utifrån en kvantitativ synvinkel kan vara svår att mäta, söker vi även här en uppgörelse mellan två synsätt; det kvalitativa och det kvantitativa. Vi låter ett citat tydliggöra:

*"Eftersom kvalitativa och kvantitativa metoder har skilda för- och nackdelar representerar de alternativa forskningsstrategier som emellertid inte ömsesidigt utesluter varandra. Både kvalitativa och kvantitativa data kan samlas in i samma undersökning."* (Michael Quinn Patton, 1994. Citerad genom Jacobsen, 2002).

Vi avser att resultatet ska, om inte helt kartlägga alla faktorer, peka på krafter som gör Wikis till bra verktyg för kunskapshandling inom organisationer. Detta kommer att presenteras genom nyckelfaktorer, men även via kvalitativa metoder, som ämnar gå djupare in på vad bakomliggande orsaker är och förhoppningsvis ge en mer nyanserad bild av resultatet.

### 3.1 Den semi-strukturerade intervjun

I vår undersökning vill vi studera interna Wikis i användning, ur ett kunskapsperspektiv. Vi anser att intervjuer med individer som innehar stor erfarenhet och expertkompetens inom området lämpar sig bäst för ändamålet. Vi är speciellt intresserade av att klargöra vissa förhållanden med hänsyn till hur verktyget har påverkat deras arbete och organisation. Då arbetet i många avseenden kommer att anta en kvalitativ karaktär, är vi intresserade av att utföra relativt få, men desto mer djupgående intervjuer. Samtliga intervjuer kommer att genomföras "ansikte-mot-ansikte".

Jacobsen (2002) menar att besöksintervjuer är att föredra framför intervjuer via telefon. Detta på grund av att de intervjuer genomförda över telefon, ofta har svårt att beröra känsliga ämnen, intervjuobjektet avhåller sig oftare från sanningen och att intervjuaren förlorar möjligheten att observera hur intervjuobjektet uppträder under intervjun. Även om fördelarna överväger nackdelarna med intervjuer ansikte mot ansikte, finns det även här saker att tänka på. Exempelvis bör vi vara noggranna med att, i så liten utsträckning som möjligt, hindra eller störa den intervjuade i dess arbete och undvika att orsaka höga resekostnader etc. Risker att under intervju ge upphov till så kallad "intervjuareffekt" är också större vid fysiska möten. Detta försöker vi undvika genom att bland annat förhålla oss så neutralt som möjligt och avhålla oss från att lägga ord i munnen på intervjuobjektet. (Jacobsen, 2002)

Utifrån dessa kriterier lämpar sig "semi-strukturerade" intervjuer bäst. Graden av struktur i intervjun bestäms bland annat av hur öppna frågorna är till sin karaktär och hur förväntat resultatet av frågorna är (Jacobsen, 2002). Vi kommer att utgå från frågor med ett övergripande tema, ställda i en fast ordningsföljd och öppna svarsalternativ. Under intervjuerna antecknar vi och spelar in efter tillåtelse. Vi strävar efter en längd runt en timme, detta för att få fram all relevant information och hinna få ett djup, utan att trötta eller tråka ut de intervjuade individerna.

Samtliga intervjuer kommer att genomföras som gruppintervjuer. Detta beror dels på att de berörda organisationerna vill effektivisera processen för att minska förlusten av arbetstid, men även därför att gruppintervjun i sig, lämpar sig bättre än enskilda intervjuer för vår undersökning.

Gruppintervjuer passar bra för att belysa individuella erfarenheter av ett speciellt förhållande. Den stora fördelen ligger dock i att individerna, i stället för att endast göra påståenden, i gruppintervjun måste argumentera *varför* de har en speciell synpunkt, inte bara för att övertyga oss, utan även kollegorna. Detta kan i sin tur ge upphov till diskussioner som ytterligare fördjupar synen på vissa omständigheter. (Jacobsen, 2002)

I gruppintervjun är det dock viktigt att ta hänsyn till att vissa individuella synpunkter kan tonas ned på grund av makt- eller dominansförhållanden inom gruppen. Det kan också bero på att någon helt enkelt pratar mer än de andra, och därmed inte ger dem tillfälle att uttrycka sina åsikter. Men detta kan även bidra till att ge upphov till att åskådliggöra meningsskiljaktigheter och oenigheter inom gruppen som kan vara relevant för hur relationerna påverkar gruppens arbete. (Jacobsen, 2002)

## 3.2 Urval

Organisationerna vi ämnar undersöka är etablerade i Malmö-Lund regionen. Detta beror dels på praktiska skäl, dels på att Malmö och Lund har många kandidater för undersökningsobjekt i vår studie. Organisationerna är kunskapsintensiva och hanterar processer som är grundläggande, att alla medarbetare uppmärksammar, för att arbetet ska fungera. Vi vill ha intervjupersoner som använder och berörs av Wikin i sitt dagliga arbete, även individer som varit drivande i dess implementering eller fortsatta användning är av intresse. Efter att ha efterfrågat detta hos organisationerna, rekommenderade företagen personer som var relevanta för vår undersökning. Intervjupersonerna är således individer som använder Wikin i sitt dagliga arbete, och som till stor del är beroende av den för att på bästa sätt utföra det. På två av företagen är även minst en av intervjupersonerna en av de ansvariga för implementeringen av Wikin. Deras erfarenhet är viktig för att bättre belysa samtliga aspekter med Wikin. För att förstå Wikins bakomliggande faktorer och tilltänkta funktion, anser vi att det är av vikt att intervjua personer som varit med, och är drivande, i införandet av Wikin. På samtliga organisationer kommer vi att utföra intervjuer med minst två personer. Detta för att undvika ett vinklat och ensidigt resultat av användandet av Wikin på den arbetsplatsen.



Sammanlagt kommer vi att genomföra tre intervjuer, den första involverar tre individer, de följande kommer båda att innefatta två personer. Kontexten där den interna wikin är implementerad kommer att se olika ut, men processerna och informationen organisationerna hanterar är av liknande slag. Vi anser att detta gör det svårt att generalisera, så när vi gör det, kommer vi att göra det med försiktighet.

### 3.3 Dataanalys

Det transkriberade materialet kan resultera i svåröverskådlig data. Genom att grundligt beskriva kontexten; situationer, intervjuer och samtal, ämnar vi dels underlätta analysen av undersökningen, dels öka dess relevans. Nästa steg, då datan fortfarande är ostrukturerad, blir att systematisera och kategorisera informationen/svaren efter uppsatta teman. Den semi-strukturerade intervjun kan resultera i att intervjupersonernas svar inte följer en röd tråd. Genom att reducera texten, sortera ut det av betydelse, koppla det till rätt tema och fråga, gör vi det möjligt att kunna förmedla vad vi funnit.

Utifrån det strukturerade materialet är det sedan möjligt att börja tolka, leta efter relevanta aspekter och orsaker. Genom att uppmärksamma samband i både varje enskild intervju och intervjuerna emellan, är det möjligt att försöka generalisera och peka på väsentliga relationer. Med vår, till stor del, kvalitativa ansats, kan vi med fördel i undersökningens faser: planering, genomförande och analys, förhålla oss parallellt. Om nya idéer eller insikter skulle uppstå på vägen, kan dessa medräknas och omforma upplägget för att utfalla i ett bättre resultat. Även analysens faser: beskrivning, kategorisering och kombinerande kan itereras och ske parallellt; en viss kodning och kategorisering sker under hela processens förlopp. (Jacobsen, 2002)

Bryman (2008) uppmärksammar en viss risk i att systematisera. Då intervjuet materialet omstruktureras och fragmenteras finns risken att teoretiserande och tolkningar utifrån det materialet inte gör intervjupersonerna rättvisa. Genom att ta detta i beaktning ämnar vi undvika att ta något ur sitt sammanhang. Risken måste dock vägas mot fördelen; att undersökningen blir intressant och att resultat faktiskt går att påvisa.

### 3.4 Intervjuguide

Vår sammanfattning av litteraturgenomgången (2.4) belyser ett antal områden vi tycker är speciellt intressanta att undersöka närmare. Dessa områden utgör stommen för vår intervjuguide (Tabell 3.1), och dessa bildar också ett antal olika intervjuteman vi vill diskutera med våra undersökningsobjekt. Under varje tema ställer vi upp ett antal frågor. Underlaget till dessa frågor går direkt att härleda till de påståenden vi gör under varje tema i delkapitel 2.4. Vårt mål är att diskutera övergripande teman istället för att ställa direkta frågor. Vi är dock medvetna om att detta blir svårt, och i de fall diskussionerna inte täcker upp våra frågor kommer vi att ställa frågorna direkt. I de fall frågorna går att besvara med ett enkelt *ja* eller *nej* kommer vi att be Informanten att utveckla svaret.

Tabell 3.1. Intervjuguide.

Intervjutema	Intervjufrågor
Öppningsfrågor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur länge har du jobbat här?</li> <li>• Vad är din position?</li> <li>• Vad har ni för utbildning?</li> </ul>
Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det en övergripande strategi för att hantera kunskap i organisationen?</li> <li>• Hur kommer det sig att ni började använda en Wiki?</li> <li>• Hur länge har den varit i bruk?</li> <li>• Vilka processer/problem skall wikin hantera?</li> <li>• Har hela organisationen tillgång till innehållet eller en begränsad del?</li> </ul>
Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskriv hur ni använder Wikin i det dagliga arbetet</li> <li>• Har wikin gjort det tydligare vem som har vilken kunskap och kompetens?</li> <li>• Har nya sociala band uppstått som en följd av att ni använder wikin?</li> <li>• Anser ni att era arbetsprocesser har förändrats som en följd av användning av wikin?</li> <li>• Ser du kommunikation i wikin som formell eller informell?</li> <li>• Speglar sättet ni kommunicerar i Wikin, det sätt ni jobbar i övrigt?</li> <li>• Ur samarbetsperspektiv, vilka är Wikins största fördelar?</li> <li>• Ur samarbetsperspektiv, vilka är de största bristerna?</li> <li>• Anser ni att en wiki ett bra verktyg för att sprida kunskap inom gruppen/organisationen?</li> <li>• Beskriv på vilket sätt är den (inte) ett bra verktyg?</li> </ul>
Administration och roller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det specifika roller för hantering av innehållet i er Wiki</li> <li>• Anser ni att innehållet är relevant och uppdaterat?</li> <li>• Hittar ni i wikin? Är det lätt att hitta det ni behöver?</li> <li>• Är det en bra struktur på innehållet?</li> <li>• Händer det att ni omorganiserar strukturen på wikin?</li> <li>• Utvärderas innehållet?</li> </ul>
Kunskapshål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utnyttjas funktionen att länka till tomma sidor?</li> <li>• Känner du en förpliktelse att fylla igen kunskapshål när du vet att du kan?</li> <li>• Redigerar du artiklar när du anser att det behövs?</li> </ul>
Individuellt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Är det enkelt att använda wikin?</li> <li>• Hur använder du wikin i ditt dagliga arbete?</li> <li>• På vilket sätt har wikin förändrat ditt sätt att jobba?</li> <li>• Känner ni er styrda över hur Wikins innehåll ska utformas? Hur stor är friheten?</li> <li>• Skulle du påstå att din egen kunskap fördjupas när du skriver en artikel?</li> <li>• Händer det att du får en aha-upplevelse när du söker kunskap i wikin, det vill säga din kunskap plus den som finns i wikin gör att du ser saker på ett nytt sätt?</li> <li>• Vad/vilken typ av kunskap är svårast att dokumentera?</li> <li>• Vad/vilken typ av kunskap är enklast att dokumentera?</li> <li>• Händer det att du inte väljer att dela med dig av kunskap trots att du kan? Varför?</li> <li>• Bidrar Wikin till att varje enskild individ för ett givet tillfälle, kan bära på mindre kunskap än utan ett stöd?</li> <li>• Vilket är ditt främsta incitament för att bidra till Wikins innehåll?</li> <li>• Litar du på innehållet/är wikin en bra källa?</li> </ul>
Öppet, decentraliserat och demokratiskt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillåts samtliga i arbetsgruppen/organisationen bidra till er Wikis innehåll?</li> <li>• Har alla fullständiga rättigheter? lägga till/redigera/ta bort/kategorisera</li> <li>• Anser du att wikin bidrar till en mer demokratisk kunskapspridning?</li> <li>• Vem/vilka bidrar? Alla eller ett fåtal?</li> </ul>

### 3.5 Databesamling och analysmetod

Under samtliga intervjuer kommer vi inledningsvis fråga om vi har tillåtelse att spela in samtalet för att underlätta transkriberingen. Vi strävar efter att genomföra intervjuerna på så likartade sätt som möjligt, och att frågorna ställs i samma ordningsföljd. Intervjuerna kommer att genomföras på de berörda parternas arbetsplats och längden varar mellan 30-60 minuter. Att intervjuerna genomförs på deras arbetsplatser beror på att vi vill störa dem så lite som möjligt i deras arbete och hitta en miljö där de känner sig bekväma. Vår förhoppning är att de semi-strukturerade intervjuerna lämnar mycket utrymme för intervjupersonerna att tala fritt, och om möjligt nämna saker som de anser viktigt.

Transkriberingen genomför vi genom att lyssna till det inspelade materialet. Under tiden vi transkriberar väljer vi även att till viss del börja analysera materialet. Genom att under tiden vi transkriberar, även anteckna viktiga uttalanden och tänka över dess kontext och mening, ökar översiktligheten och processen effektiviseras. Det underlättar även genom att undvika, att efter transkribering stå med en stor mängd data, och istället analysera det efterhand det uppdagas.

En annan fördel med att utföra det på detta sätt; parallella processer, är att medvetandegöra information och data som vi inte tagit hänsyn till tidigare, och om möjligt ha med sig detta till kvarvarande intervjuer. Särskilt vid intervjuer av en kvalitativ karaktär, då främst *grounded theory*, som till stor del grundar sig i hypotesprövning grundad i verkliga observationer, lämpar sig detta väl (Bryman, 2008). För att göra transkriberingen relevant och informativ väljer vi att inte ta med saker som inte är av betydelse för vår undersökning, till exempel hälsningar och artighetsfraser. Ett av företagen har valt att vara anonym. När vi presenterar empirin kommer vi därför att referera till den anonyma intervjun på följande vis: Organisation C, Informant 1 respektive Informant 2.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2002) menar att validitet och reliabilitet betyder att författaren försöker förhålla sig kritiskt till de data som de har samlat in. I sin mest grundläggande form skall dessa två begrepp svara på följande frågor: Har vi fått tag i vad vi ville (intern validitet)? Kan vi överföra det som vi funnit till andra sammanhang (extern validitet)? Kan vi lita på de data vi samlat in (reliabilitet)? (Jacobsen 2002)

I litteraturstudien använder vi publicerade artiklar i vetenskapliga journaler, antologier och andra publicerade verk inom området kunskapshandling och kunskapsverktyg. I vår undersökning kommer vi att använda partiska källor, dock väldigt begränsat, när det gäller litteratur som beskriver Wikins egenskaper och dess effekter på kunskapshandling. Vi använder böcker som skrivits av Wikins skapare själv. Detta kan dock ses som en grund för att ställa upp påståenden. Dessa påståenden kan sedan ställas mot vår empiri, det vill säga, hur dessa förhåller sig till verkligheten. Det ger oss något mer greppbart att mäta. Vi kommer dock inte förutsätta några givna svar utan vi kommer snarare söka svar på varför det ser ut som det gör eller varför det inte ser ut som gör.

Frågorna under intervjuerna kommer att vara öppna, och liknar snarare en diskussion kring forskningsområdet. Vi förhåller oss även öppet gällande de svar vi får. Om svaren motsäger våra teorier för vi en diskussion kring varför det som ut som det gör, detta för att fånga bakomliggande individuella och kontextuella orsaker. Eftersom vi vill komma åt individernas åsikter och erfarenheter kommer vi, i de fall de svarar ja eller nej, be dem förklara vidare.

Urvalet av intervjupersoner kan påverka vår validitet. I samtliga fall väljs intervjupersonerna ut av organisationen själv och i de fall det gäller gruppintervjuer är det organisationens egna förslag. Vi har liten möjlighet att undersöka hur förhållandet mellan deltagarna ser ut under en gruppintervju. Detta kan leda till vinkling av svaren.

Våra intervjuobjekt är relativt få, sammanlagt kommer sju personer att intervjuas, och även detta kan påverka vår validitet. Tidschemat har varit pressat och det hade varit svårt att handskas med fler intervjuer. Detta gör att vi kommer att vara försiktiga med att dra generella slutsatser.

### **3.7 Etiska aspekter**

Jacobsen (2002) utgår ifrån tre grundkrav hos undersökningen för att bäst tillgodose etiska aspekter gentemot de undersökta.

Informerat samtyckte lägger vikt vid att de som deltar i undersökningen gör detta frivilligt, och att detta bygger på att individerna är medvetna om vad som undersöks, samt vilka risker och vinster det innebär. Detta är vi noggranna med vid samtliga intervjuer, genom att tillfråga dem huruvida det är lämpligt att vi spelar in, och att vi tydligt berättar vilka vi är och vad det är vi undersöker. Vi frågar även om, och i så fall i vilken utsträckning, de vill vara anonyma.

Intervjupersonernas rätt till privatliv menar att det är av vikt att ta hänsyn till att viss information kan vara känslig. Individerna kan vara av åsikten att de inte vill att informationen ska kunna knytas till dem. Även under själva intervjun är det angeläget att försöka undvika att komma in på frågor som kan såra eller vara obekväma att besvara. Vi uppmärksammar detta, vilket även kan vara av större vikt då intervjuerna sker i grupp, med deras kollegor närvarande. På grund av undersökningens begränsade omfattning är det svårt att garantera full anonymitet i undersökningen. Individer med god kännedom om organisationen kan känna igen svaren och sammanhanget och utifrån dem avgöra vem som intervjuas. Vi uppmärksammar intervjupersonerna om detta före intervjun för att öka medvetenheten om vad det innebär för dem att ställa upp på intervjun.

Kraven på att datan är riktig, inte tagen ur sitt sammanhang eller på något annat sätt manipulerad, är centrala. För att vara extra noggranna med att det blir rätt, frågar vi vid slutet av varje intervju om vi kan återkomma med frågor för att komplettera om så behövs. Intervjupersonerna erbjuds även, att när arbetet är klart, få ett exemplar för att själva granska att deras uttalanden är rätt återgivna.

## 4. Empirisk undersökning

### 4.1 Undersökningsobjekt

Alfa Laval är ett globalt företag som huvudsakligen utvecklar teknologier för värmeöverföring, separering och flödeshantering. De har sitt huvudkontor i Lund, där vi även hade intervjuerna. Wikin innefattar technical management, servicedesk, applicationmanagement, och IT-operationsbridge. Technical management, servicedesk och application management finns i Sverige och USA, medans operations bridge sitter i Indien. Genom Wikin dokumenteras och överförs processer, framförallt till operations bridge i Indien.

Sydsvenskan är sydsveriges ledande morgontidning. Huvudkontoret är beläget i Malmö där vi också genomförde intervjun. Wikin används av deras webb-avdelning som är ansvariga för tidningens hemsida. Wikin används till att dokumentera processer och handhavanden i deras dagliga arbete, det mesta av innehållet är av manulkaraktär men innefattar även förfaranden i olika situationer, bland annat etiska och rättsliga.

Den tredje organisationen valde att vara anonym. Organisationen, som finns i hela världen, är marknadsledande inom sitt område och har sin kärnverksamhet placerad i Sverige. I denna organisation omfattades samtliga medarbetare av Wikin. Vid presentationen av det empiriska resultatet nedan (4.2) hänvisar vi till denna organisation som Organisation C

### 4.2 Empiriskt resultat

När vi presenterar vår empiriska undersökning väljer vi att kategorisera svaren enligt samma ordning som vi presenterar i vår undersökningsmodell (2.4). Det vill säga, kontext, kollaboration, administration och roller, kunskapshål, individuellt perspektiv och öppenhet/demokrati. Det finns en problematik, svaren tenderar att gå in i varandra och kategorierna är inte helt distinkta. Svaren på frågor som till exempel handlar om öppenhet och demokrati går att härleda till svar under andra kategorier. Detta ämnar vi i så fall att lyfta fram under vår diskussion. Det empiriska resultatet försöker vi presentera så neutralt som möjligt och väljer därför att låta ett flertal intervjuцитat tala sitt eget språk.

#### 4.2.1 Kontext

Den kontext där Wikin figurerar ser lite olika ut för de tre olika organisationerna. På Alfa Laval har Wikin varit i bruk under cirka två års tid, där den framförallt används på tre avdelningar lokaliserade i Sverige; 9 personer, USA; 4 personer och Indien; 20 personer. På Sydsvenskan har Wikin varit i bruk under cirka ett års tid och används internt på företaget. Wikin omfattas av 15 personer på webbavdelningen, men alla har på företaget har tillgång till den. På Organisation C har Wikin varit i

drift under cirka två månader och omfattas av 1500 personer i Sverige och 800 personer spridda i andra delar av världen

Informationen som hanteras i Wikin är av liknande slag. Den kan användas för att dokumentera processer, förfaranden, tekniska beskrivningar och manualer. Vi ville veta ur vilket behov Wikin växte fram, samt vilket kunskapsproblem den skulle lösa, vi fick lite olika svar på den frågan.

*Det har inte funnits någon gemensam strategi för hur man ska hantera information. Sen har vi ju ett litet dilemma att vi behöver dela information med andra regioner i form av USA och Indien. Så det är lite i detta spår som vi kom in på Wikin alltså. Att få ut information, och få ut det i en lätt form och lättillgängligt. (Tommy, Alfa Laval)*

På Alfa Laval fanns det även ett behov att kunna editera information på flera olika håll fristående, och tidigare försök visade på detta behov.

*... då var det så att vi började skriva i ett riktigt stort Word-dokument, men vi insåg ganska snabbt att detta är helt hopplöst. Det här kan man ju inte hålla på med. Då gjorde vi så att vi splittrade upp det i massor av Word-dokument, men detta blev inte så mycket bättre. Detta var fortfarande väldigt ohanterligt. Sen gjorde vi det till pdf-filer och det blev ännu värre. Och det var bara att vi måste kunna editera, vi måste ha ju ett ställe där vi kan editera det fristående och editera på flera håll på ett enkelt sätt. (Markus, Alfa Laval)*

På Sydsvenskan växte Wikin fram ur ett liknande behov, det vill säga enkelheten, och att alla kan hjälpa till att förändra innehållet.

*Vi behövde ha något där man inte behöver skicka över en massa PDF:er eller ha mejl sparade i korgar, det fungerar liksom inte. Här kan alla gå in och kolla, alla kan gå in och uppdatera. (Niklas, Sydsvenskan)*

Men även för att hjälpa till att avlasta medarbetarna.

*... så kände vi efter ett tag att det inte håller att ha allt i huvudet, massa A-4 papper i olika pärmor som man ska printa, så en av webbredaktörerna fick i uppgift att ta fram en Wiki. (Niklas, Sydsvenskan)*

På organisation C växte behovet fram eftersom man saknade en strategi för att dela information mellan hela organisationens medlemmar och där informationsspridningen inte var centralt delegerad.

*... de var ju för att vi vill ha ett standardiserat sätt som inte kommer uppifrån och som därmed inte är användarvänligt. (Informant 1, Organisation C)*

### **Typ av kunskap som hanteras**

På frågan vilken typ av information som skulle hanteras fick lite olika svar. På Alfa Laval handlade det om att dokumentera och dela processer och förfaranden mellan de olika avdelningarna.

*Alla processer som kan delas mellan olika organisationsdelar skall dokumenteras, och idag finns ju mycket av det redan (Markus, Alfa Laval)*

I deras fall (Alfa Laval) skrevs mycket av dokumentationen i Sverige och USA medan gruppen i Indien tog emot denna information, som sedan hanterade dessa processer på en lägre nivå.

På Sydsvenskan betonas dokumentering av manualer och förfaranden.

*Det är mycket av manualkaraktär, till exempel: så här gör du för att lägga till en artikel där, hur man beskär en bild, det här ska du tänka på, lite etiska riktlinjer, telefonnummer och adresser. Det är mycket kring det tekniska, hur man jobbar, egentligen är det ett flöde från morgon till nästa morgon. (Niklas, Sydsvenskan)*

På Organisationen C var visionen större och Wikin skulle i princip innehålla all information tillgänglig inom hela organisationen. Målet var att den fysiska organisationen skulle finnas representerad i Wikin.

## 4.2.2 Kollaboration

### Wikin i det dagliga arbetet

Vi lät våra informanter beskriva hur, och hur frekvent, de använde sin Wiki i det dagliga arbetet. På Sydsvenskan och Organisation C ansågs implementeringen lyckad och det återspeglades i deras svar.

*Det blir rätt mycket. Där finns ju både manualer och kalendern också [...] Så den använder vi väldigt mycket. Och jag får väl säga att jag är ganska erfaren på webben här, och jag använder den nästan varje dag. (Niklas, Sydsvenskan)*

Elisabeth på Sydsvenskan instämde och lyfte fram ytterligare en dimension. Att den varit till stor hjälp när hon började sitt arbete, och hur den fyller en viktig funktion för vikarier.

*När jag började här kände jag att det var skönt att ha den, kunna gå tillbaka och kolla hur man gör istället för att springa runt och fråga alla. Man kan faktiskt göra det själv. (Elisabeth, Sydsvenskan)*

*Tanken är väl att den som är helt grön i princip ska kunna klara sig genom det som står i Wikin. (Elisabeth, Sydsvenskan)*

Informant 2 på Organisation C menade också på att Wikin är ett stort stöd i det dagliga arbetet både för en själv och för nyanställda. Dessutom menade Informant 2 att Wikin öppnar upp organisationen och hjälper isolerade grupper eller individer som gör fel.

*... alltså problemet legendariskt med alla större företag är det här att du kommer som ny och ska lära dig av den som sitter bredvid dig. Men om du har en Wiki, som är som ett levande dokument så kan du ju hela tiden, du utvecklas hela tiden, du fortsätter att utvecklas det, kommer aldrig att ändra sig. [...]du får väldigt konstiga invanda mönster när grupperna sitter*

*så isolerade. Men med Wikin så ser ju massor av folk det om du ändrar i den. Så någon kan ju sitta och fråga: vad håller du på med och verkligen säga, ja men det är ju så här det fungerar, och så här gör du det bättre, och du får du ett levande dokument som kontinuerligt finslipas och som ser till att det bästa står där. (Informant 2, Organisation C)*

### **Att se vem som har kunskap/Nya sociala band**

Under den litterära genomgången har vi lyft fram vikten av att se vem i organisationen som har kunskap och kompetens, och att Wikin gör detta tydligare. Vi ville veta om det inträffade att en individ tog personlig kontakt med någon annan som ett resultat av att man såg vem som hade kunskap.

*Så fungerar det inte riktigt, man vet ju att det finns i Wikin, sen kan man ju ha mer frågor, så frågar man antingen den som har skrivit in manualen eller så frågar man en annan kollega som man vet är mer tekniskt insatt... (Elisabeth, Sydsvenskan)*

På Alfa Laval var Informanterna av en annan uppfattning huruvida det blev tydligt vem som hade kunskap och kompetens.

*Jag önskar jag kunde säga det, men tyvärr. (Markus, Alfa Laval)*

Och på frågan om nya sociala band hade uppstått som en följd var svaret ett tydligt nej på Alfa Laval. Inte för avdelningen i Sverige i varje fall.

Markus på Alfa Laval menade att det tog tid att se något resultat, och att två år (Den tid Wikin varit i bruk) inte är lång tid i företagsvärlden, men det fanns förhoppningar.

*Men där är det precis som du säger man hade önskat att man såg bättre att kompetensen ökade genom att de gjorde förändringar inom sina områden, och det var ju utan tvekan intentionen från början. Och att vi liksom byggde en struktur där vi naturligtvis hade read/writes på alla. (Markus, Alfa Laval)*

I fallet med Alfa Laval var det framförallt avdelningarna i Sverige och USA som bidrog med innehåll, vilket gjorde det svårt att se vem som innehade kunskap i Indien. Medarbetarna i Sverige kände varandra ganska bra sedan tidigare, och kände till varandras specialistkompetens, men för Indierna var det annorlunda och där kunde det ibland ge upphov till att man tog personlig kontakt.

*... så har jag förstätt det, att i Indien så söker man på en artikel och hittar ett namn, och då tar de kontakt med den personen. På så sätt blir det en inventering av, här är den som har skrivit den här, så det stämmer ganska väl. Men ofta vet man kanske redan då, men det ger en extra hint. (Markus, Alfa Laval)*

Alfa Laval lyfte fram problematiken med att gruppen i Indien inte i lika stor utsträckning bidrog.

*... vi upptäckte ju efter ett år att de i Indien tyckte det var jättebra med wikin men det första de gjorde var att de kopierade ner innehållet till en dator som stod på ett annat ställe, så ändrade de där istället. Då har man lite misslyckats med sin mission liksom. (Markus, Alfa Laval)*



Tommy på Alfa Laval instämde.

*... utan det är ofta vi själva som får uppdatera processen när det sker förändringar i den.  
(Tommy, Alfa Laval)*

Kristina på Alfa Laval menade att avdelningen i Sverige ofta fick trycka på att det skulle uppdateras annars blev det inte gjort. Detta lyftes fram som ett kulturellt problem.

*Det är ju ett organisatoriskt och kulturellt problem, det har inget med Wikin att göra egentligen. Wikin är en "enablare" utan tvekan alltså. (Markus, Alfa Laval)*

Markus menade också att Indierna var rädda för att få en smäll på fingrarna för något de skrivit i Wikin och när det inträffade tog det tid att återhämta sig.

På Organisation C ansågs det att Wikin synliggjort vem som hade kompetens och kunskap och att detta också användes i stor utsträckning.

*... och så kan du få upp exakt vem som jobbar med det, få information om teamet och deras arbetssätt. Så du vet vem du ska kontakta att börja med...  
(Informant 2, Organisation C)*

Informant 1 var inne på samma linje.

*...Men jag vet ju redan idag att andra team kontaktar andra användare när de stöter på problem, då kanske de ser att ett annat team har jobbat med någorlunda samma situation.  
(Informant 1, Organisation C)*

Informant 2 på Organisation C drog en jämförelse med hur det såg ut tidigare, innan Wikin tagits i bruk.

*... Men på det gamla sättet att arbeta i det här företaget var att du inte visste vad någon annan gjorde, ingen kommunicerade med varandra, inga avdelningar med varandra. [...] Helt plötsligt vet du allt det, du vet vilka de andra är. Det finns ju till och med team-sidor här där de har lagt upp bilder på alla och telefonnummer. Har du problem med deras grejer kan du ringa dem direkt, du kan se var de är så du kan känna igen dem om du bara råkat träffa på dem. Det är ju en fantastisk skillnad jämfört med innan. (Informant 2, Organisation C)*

*... framförallt att de har blivit så mycket mer öppnare vem som har gjort vad. Går jag in i en källkod kan jag direkt se vem som har skrivit den. Och skulle jag inte förstå kontexten eller så, kan jag enkelt kontakta den personen och få den informationen jag behöver. Innan hade vi inte den möjligheten. (Informant 2, Organisation C)*

Informant 2 på Organisation C visade på en annan viktig egenskap ur samarbetsperspektiv som har att göra med att knyta nya sociala band mellan olika avdelningar.

*Så det gör ju också att utifrån att vi vet vem som skriver vad i Wikin vet vi också vilka som är rätt personer att ta in och till exempel hjälpa nya avdelningar att komma igång och så vidare. Så på det sättet är det ju ett mycket mer effektivt sätt att hantera människor och personer.*

*Och det har ju inte riktigt funnits innan. De har ju mer varit så att det rasslar ned en massa pengar i "R2", så sitter de i ett rum med: Gör det här. De sitter de och börjar klia sig i huvudet och tar ett halvår på sig att komma på något, och då kanske det inte ens är rätt. Och det tar ju väldigt mycket tid, pengar och människor. Så nu är det mycket bättre när de har de rätta verktygen med sig direkt. (Informant 2, Organisation C)*

### **Har arbetsprocesser förändrats?**

Vi förde en diskussion kring hur Wikin hade förändrat organisationens arbetsprocesser. På Sydsvenskan och Organisation C fanns det tendenser som visade på att arbetsprocesserna hade förenklats, men i fallet med Alfa Laval var det en svår fråga eftersom Wiki-arbetet kom igång samtidigt som grupperna i USA och Indien kom till.

På Sydsvenskan lyfte Informanterna fram att den minskade arbetsbördan och att tiden kunde utnyttjas bättre eftersom man slapp springa efter personer.

*Jag tror inte de har förändrat, snarare förenklat. [...]Förut var det varit väldigt mycket muntill-mun. Man var tvungen att ringa upp eller springa bort där och där. Nu är allt samlat här istället, så det har sparat mycket tid. Vissa behöver inte kunna allting som det har varit innan, nu kan alla ta av det själva. (Niklas, Sydsvenskan)*

Vidare menade Niklas på Sydsvenskan att det förenklade för vikarier, vilket vi varit inne på tidigare.

*... också för sommarvikarier, där har det mycket gratis att hämta. Det förenklar för dem mycket. En bra kunskapsbas. (Niklas, Sydsvenskan)*

På Alfa Laval var den gemensamma uppfattningen att Wikin i stor utsträckning använts till att sätta upp processer för andra, det vill säga avdelningen i Indien, och inte till sig själv. Trots detta finns det svar som tyder på att Wikin gjort det enklare.

*... jag vet inte om ni har jobbat med någon från Indien någon gång? Deras arbetsätt är att följa processer, ger du dem inga processer så händer ingenting, säger du till dem att göra något och det inte finns en dokumenterad process så händer ingenting [...] så det är helt klart att Wikin gör det lättare att komma ut med processerna (Tommy, Alfa Laval)*

På frågan om samarbetet med Indien hade blivit enklare svarade samtliga Informanter på Alfa Laval Ja.

*Men det är ju det. Är det så att inte de gör någonting som, om man märker någonting som de inte har gjort och det är dokumenterat då är det liksom enkelt, då klipper man in det som har tillgång till där i Wikin, så där, pang bom, detta står klart och tydligt, ni har inte gjort vad ni skulle göra. (Kristina, Alfa Laval)*

*Det blir tydligare, helt klart. (Markus, Alfa Laval)*

Vi ville också veta hur det hade sett ut utan en Wiki.

*Utän att ljuga så kan man ju säga att det hade varit större behov av telefonsamtal, men hur mycket är svårt att säga. Det som är bra med Wikin är att du har ett samlat ställe, sen hur det samlade stället ser ut, fördelarna och nackdelarna med olika är svårt att säga. (Tommy, Alfa Laval)*

På Sydsvenskan ställdes också frågan om Wikin kunde ersätta andra former av informationskanaler.

*Innan Wikin var det mycket ringande och mejlande fram och tillbaka, så det är i stor utsträckning. Märkbart. (Niklas, Sydsvenskan)*

*Nu mejlar vi såklart fortfarande, men kanske inte i samma mängd som innan. (Elisabeth, Sydsvenskan)*

På frågan om arbetssätten hade förändrats på Organisation C så lyftes den dynamiska strukturen fram som en viktig egenskap.

*Jag kan säga som såhär: Information finns där nu. Vi hade en annan Wiki innan, där var de tvungna att beordra folk att dokumentera i den. Men i den här går folk självmant in och dokumenterar i. (Informant 2, Organisation C)*

*... för är det så att de känner att informationen inte är tillräcklig så lägger de själv till information där för att det ska bli lättare för alla. (Informant 1, Organisation C)*

Men även att strukturen på innehållet blev bättre av att individer tog till sig av informationen.

*... så har ju den självmant uppdaterats och ändrats av andra användare utifrån att de känner att de har varit där inne och tillgodogjort sig så mycket information, att de kanske känner att de vore bättre om den var formaterad på det här sättet. Så har de tagit en timmes arbete på sig för att ändra om hela sidan [...] Så det ser man ju, det är ju alltid personer som vill hålla det snyggt och städat liksom (Informant 1, Organisation C)*

### **Brister ur samarbetsperspektiv**

Vi ville, genom en diskussion, ta reda på vilka brister som kunde skönjas genom användandet av Wikin. Detta för att reda ut om det fanns egenskaper som kunde få konsekvenser på samarbeten och överföring av kunskap. Sydsvenskan och Organisation C kunde inte på rak arm svara på frågan gällande brister. Organisation C menade dock att det kunde uppstå problem när individer inte skrev generella saker, utan bara skrev rutiner som var väldigt specifika för en avledning. Sådana processer skulle, enligt Informanterna på Organisation C, kunna generaliseras för att sedan lägga till rader där man beskrev hur man själv gjorde.

På Alfa Laval fanns det en problematik med verktyget som de andra organisationerna inte hade problem med. Detta problem härleddes till SharePoints inbyggda Wiki.

*Sen det med bildhanteringen var en liten käpp i hjulet också. Hur vi hade tänkt göra från början och hur det blev stämmer inte riktigt överrens tack vara den mer eller mindre värdelösa hanteringen av bilder [...] så fort en process som kräver bilder i stort sätt får man gå över till dokument. Så då får man skriva den övergripande informationen i Wikin och bifoga ett dokument med resten av instruktionerna, och det var väl inte riktigt tänkt från början, hela processen skulle ligga i Wikin. (Tommy, Alfa Laval)*

*... men det är ju så, kan man känna, hade man haft ett riktigt bra Wiki-verktyg [...] så hade man inte haft det problemet. (Markus, Alfa Laval)*

Organisation C kunde bekräfta att SharePoints inbyggda Wiki var bristfällig, de hade använt den tidigare och hade problem och upplevde likartade problem. Något ironiskt namngav de den "Scarepoint" och ansåg att den inbyggda Wikin i egentlig mening inte borde få kallas för en Wiki.

Vi ville veta varför valet föll på en Wiki som ansågs bristfällig.

*Det är den tråkiga verkligheten med stort företag med "Policies", man kan inte gå in och göra vad man vill, hade man gjort det så hade vi garanterat inte valt den Wikin. (Markus, Alfa Laval)*

#### **4.2.3 Administration och roller**

Fanns det ett behov av tydligt fördefinierade roller för att hantera innehållet i Wikin? Vi har tidigare argumenterat för att det i mindre utsträckning krävs fördefinierade roller eftersom innehållet sköter sig självt. Innehållet växer fram dynamiskt och strukturen ändras efterhand som individer känner att det är ett behov. Det första vi ville veta var om alla som hade tillgång till Wikin hade samma rättigheter.

På Sydsvenskan var alla lika berättigade att göra förändringar.

*... det är ganska fritt. Vi har en grundstomme som vi håller oss till. Men vem som uppdaterar sidor och så, det står vem som helst fritt. Det stämmer ju med hur vi jobbar, så det är bara att uppmuntra det. (Niklas, Sydsvenskan)*

Detta förfarande såg lite annorlunda ut på Alfa Laval.

*... där är ju en process för att godkänna inlägg i Wikin, och det är ju våra "team leaders" som gör det, så då är där ju en stämpel på dokumentet eller Wikin som säger antingen "approved" eller "not approved". (Tommy, Alfa Laval)*

Vi antydde också en problematik, som kunde härledas till det kulturella problem som nämnts tidigare. Frågan gällde om alla hade samma rätt att läsa, redigera och ta bort.

*Men det är väldigt, väldigt svårt att få en indisk kollega att göra det, det är ett stort steg, det är svårt, jättesvårt. (Markus, Alfa Laval)*

Alfa Laval menade att det stod alla fritt att göra förändringar, men kulturella skillnader samt att organisationen inte tillräckligt tryckt på att det var viktigt att bidra med innehåll var anledningar. Det fanns en stor önskan om att diskussionerna skulle vara livligare. Organisationen stod inför en förändring där Wikin förhoppningsvis skulle få ett starkare stöd uppifrån.

På Organisation C var arbetet i full gång med att få Wikin att fungera för samtliga.

*Alltså egentligen är det så att alla inom bolaget har tillgång till den [...] Det är bara det att alla har tillgång till den, men rent infrastrukturmässigt så kan inte alla bidra just nu, men 60 procent av bolaget World-Wide kan väl bidra som det är nu. (Informant 1, Organisation C)*

I dagsläget fanns det på Organisation C tre administratörer som hanterade innehållet vilket berodde på att de var i uppstartningsfasen. Meningen var att efterhand som folk lär sig, skulle arbetssättet bli öppnare.

*Men alltså arbetssättet har ändrats mycket, till en början var det mer kaotiskt, men det blir bättre och bättre hela tiden. Men efterhand som fler börjar använda den så får ju vågor av att det blir bättre och sämre, men hela tiden går det ändå stadigt uppåt. (Informant 2, Organisation C)*

### **Relevant och uppdaterat**

Det finns anledning att ta reda på om innehållet är uppdaterat och relevant, i synnerhet när innehållet är användardrivet. Vi ville veta vad organisationerna ansåg om relevansen och om det fanns processer för att utvärdera innehållet.

*Nä det är fritt, sköts av alla. Det är när man upptäcker något som är inaktuellt som man lägger till. (Niklas, Sydsvenskan)*

Båda Informanter på Sydsvenskan ansåg att innehållet var relevant och uppdaterat. Däremot hade de nyligen genomgått en stor förändring av deras publika webbtjänst (Sydsvenskan.se). Förändringen ägde rum en månad innan intervjun. Av denna anledning fanns det innehåll som var inte var fullständigt uppdaterat. Men arbetet var igång och uppfattningen var att det snart skulle vara på plats.

På Alfa Laval var det en fråga som var svårare att besvara och vi fick lite olika svar. Markus menade att det var väldigt varierande medan Tommy ändå menade att innehållet som oftast var uppdaterat och relevant.

Det fanns också tendenser på Alfa Laval att relevant information inte alltid tillgodosågs av berörda parter. Kristina på Alfa Laval menade att uppdateringar inte alltid lästes och att det behövdes andra kanaler för att nå ut med uppdateringarna. Oftast löstes problemet med att skicka ett mejl till berörda parter att de skulle kolla Wikin.

Det var dock tydligt kommunicerat att Wikin var den officiella vägen till information.

*Just i vårt fall är det inte alltid det går hem kan man säga. [...] Och det är nog en lärdom vi får ta efter två år, med ett egentligen välfungerande verktyg som man inte har utnyttjat fullt ut.*

*Summa summarum, det är viktigt att man är tydlig med att det är det här som gäller och ingenting annat. (Markus, Alfa Laval)*

Med Organisation C diskuterade vi innehållets relevans och om de litade på innehållet.

*Ja faktiskt. (Informant 2, Organisation C)*

*... det finns ingen anledning att inte lita på det. Det här är ju saker som annars hade legat som mejl eller en fil någon annanstans. Nu är det bara så att alla kan komma åt den, och det har ju faktiskt blivit så att från teamen, de generaliserar och lägger upp det som Wiki-sidor. (Informant 2, Organisation C)*

### **Wikins struktur**

Samtliga organisationer ansåg att det var enkelt att hitta i Wikin. Sökfunktionerna lyftes fram som kraftfulla verktyg. Däremot fanns det en antydning om att innehållet var svårt att organisera i takt med att informationskällan växte.

*... men vi har en samlings sida som man kan använda sig av för att hitta rätt områden, men det är väl inte hundra, det är svårt att få en bra översikt på en sådan indexsida, det är i varje fall min erfarenhet av Wikis generellt, vi tyckte vi gjorde en bra struktur från början, sen har det växt, och nu skulle vi behöva göra om det igen. Så egentligen är väl rådet när folk frågar, nämen använd fritextsökning, det är absolut bästa sättet. Men det är en utmaning vi inte riktigt har knäckt, hur vi ska strukturera informationen. (Markus, Alfa Laval)*

På Organisation C ansåg Informanterna att det var enkelt att hitta i innehållet, det fanns en struktur som mer och mer liknade den fysiska organisationen.

*Först på individ nivå, sen linje och team. Man kan till exempel få upp allt som ett visst team gjort. (Informant 2, Organisation C)*

Organisation C var den enda av intervjuobjekten som lagt till RSS-flöden för att hantera nyheter och uppdateringar. Dessutom satte organisationen kategorier på alla sidor, så att alla kategorier kunde listas och göras sökbara.

Användarna själva bidrog till att ständigt förändra strukturen. Det bidrog till både för- och nackdelar.

*Du kan flytta en sida, när du gör det skapas en "redirect". Så grejen är den att om du flyttar en sida så måste administratören gå in och ta bort redirecten. Det är liksom en extra grej som vi har. Att behöva gå in och rensa efter andra är ju en börda jämfört med om de kunnat ta bort och "redirectat". Men annars är ju det intressant att folk faktiskt gör någonting. (Informant 2, Organisation C)*

Generellt för alla organisationer var att det fanns gott om utrymme för frihet vid skapandet av artiklar. I de fall det fanns mallar så var det inget tvång att de skulle efterföljas.

*Vi gjorde mallar för att förenkla, men de har inte riktigt använts, om det har att göra med att man inte riktigt tycker om, eller vad det har med att göra med. [...] Vi har ju samtidigt inte*

*sagt till att ni måste, måste, måste, och det kan ju egentligen vara positivt. Det är ju bättre att vi får ner någonting än att de inte gör någonting allas liksom. (Markus, Alfa Laval)*

På Organisation C hade man satt upp tydliga riktlinjer för hur artiklar skulle skrivas. Innehållet var dessutom av en mer dynamisk karaktär och man tillät formen växa fram genom kollaboration.

*... Så det ser man ju, det är ju alltid personer som vill hålla det snyggt och städat liksom, och på det här sättet utnyttjar man ju deras positiva eller negativa sida (haha). Nä men att de rättar till något som har stört dem lite ett tag. (Informant 1, Organisation C)*

Att det fanns engagerade personer, eller eldsjälar, som visade vägen var viktigt både för Organisation C och Sydsvenskan.

*... men det man märker är ju att det finns eldsjälar som verkligen ser till att det fungerar och det blir mer av det här communityt, och det liksom fixas. Och det är det som är det roliga. Men man märker ju också att folk är mer lyhörda, så sitter jag och kollar igenom sidor, tar bort blankade, kör "redirect" och så vidare, så får man mejl från folk, och man bara tack! Folk märker att man att man gör något helt plötsligt. (Informant 2, Organisation C)*

#### **4.2.4 Individuellt perspektiv**

Vi har redan tidigare pekat på hur arbetsprocesser har förändrats och förenklats med hjälp av Wikin. Sydsvenskan lyfte fram ytterligare ett perspektiv som hade att göra med hur Wikin hade påverkat på individnivå.

*... jag kan fokusera mer på kärnverksamheten. Just för de som är gröna är det väldigt bra. (Niklas, Sydsvenskan)*

Elisabeth på Sydsvenskan höll med och vidareutvecklade.

*Framförallt leder det till att två personer inte alltid måste jobba tillsammans. Det blir mer: jag och Wikin. (Elisabeth, Sydsvenskan)*

På Organisation C var Informant 1 inne på att arbetsbelastningen minskat på grund av ökat bidragande.

*Och i mitt fall så minskar det ju min arbetsbelastning när folk själva kan gå in (i Wikin) istället för att gå till mig direkt hela tiden. Så ju mer jag lägger till där, desto mindre jagad blir jag efter information, det blir ju en win-win. (Informant 1, Organisation C)*

Vi försökte föra en diskussion kring hur kunskap skapas och överförs samt hur Wikin kan stödja individer i inlärningsprocesserna. Det första vi undersökte var huruvida ett ökat bidragande kunde leda till att kunskap expanderade.

*Än så länge har jag inte skrivit så mycket i Wikin. Men här om veckan när jag satt med en kollega och skulle lära denne arbete på webbavdelningen, och då satt vi med en manual från*

*Wikin, och bara det att sitta där och gå igenom det med henne faktiskt fördjupade min kunskap, jag kände mig mer trygg i det jag redan kunde. (Elisabeth, Sydsvenskan)*

*Det blir lite bekräftelse, att det här kan jag utantill. Det blir lite som ett facit, man skulle väl i vissa fall kunna säga att det genererar ny kunskap. (Niklas, Sydsvenskan)*

Tommy på Alfa Laval menade att man kunde få fram nya vinklar på problem när man dokumenterade, men att det var generellt för all typ av dokumentering och inget som direkt kunde härledas till en Wiki specifikt.

*Att skriva en instruktion eller en process driver en, man kan få fram vinklar som man inte riktigt har förstått innan man skall få ner det på papper. [...] Fast det är nog generellt för en instruktion. (Tommy, Alfa Laval)*

Markus på Alfa Laval fortsatte diskussionen och lyfte fram aspekten av att någon annan går in och ändrar. Nu hade Alfa Laval inte den önskade dynamiska framväxten av innehåll, men önskan fanns.

*... Det spännande kommer ju sen om någon går in och ändrar i ens text, det är ju det som är det roliga, som sagt, still too know. (Markus, Alfa Laval)*

På Organisation C bekräftade Informant 1 just detta fenomen, och att det faktiskt bidrog att kunskapen fördjupades när andra ändrade innehållet.

*... Speciellt när folk går in och redigerar mina saker, lär jag mig, liksom okej jag ska göra på det här sättet istället. (Informant 1, Organisation C)*

Problematiken med att folk inte riktigt vågade redigera andras innehåll lyftes fram av både Alfa Laval och Organisation C.

*Men ibland har jag känt att om jag har skrivit något så vågar de knappt gå in och ändra något. Men jag har allt mer försökt pusha på folk att ändra och lägga till nu, så det blir bättre. (Informant 2, Organisation C)*

### **Svårast respektive enklast att dokumentera**

Vi har i rapporten diskuterat tyst och explicit kunskap. Vi ville veta vilken information och kunskap som var svårast respektive enklast att dokumentera.

*Alltså enklast är nog rakt upp och ner teknik, något teknisk, för det är ju antingen rätt eller fel, det finns ju inga mellanlägen. Svårast är nog hur man jobbar när man ska skriva artiklar (Tidningsartiklar), hur man ska tänka, rena värderingar eller etiska aspekter. Det kan man liksom inte sammanfatta i några meningar. Det går ju inte, det räcker inte en Wiki till för. Det måste man ju kunna som yrkesmänniska i grunden. (Niklas, Sydsvenskan)*

Markus på Alfa Laval pekar också på att det är svårt att beskriva processer som kräver erfarenhet för att kunna gå vidare.



*Det är just när processerna inte är glasklara [...] det gäller all dokumentering generellt skulle jag vilja säga. Man kan göra allt fram till punkt tio, sen så, ja, sen beror det på hur det är, beroendena kan vara jätte, jättemånga liksom, och där är det svårt. (Markus, Alfa Laval)*

Just erfarenheten, hur man skall gå tillväga eller tänka i vissa situationer bekräftas som svårt av Organisation C.

*Jag tycker det är svårt att dokumentera tillvägagångssätt och dokumentera när man ska beskriva ett arbetssätt, hur man ska tänka när man ska bestämma grupper, gå igenom information. (Informant 2, Organisation C)*

Informant 1 på Organisation C menar att i sådana situationer kan man generalisera och sen lägga till rader där man beskriver mer specifikt hur jag, eller vår avdelning, går tillväga.

*... att man sitter och skriver en rutin som är jättespecifik för den avdelningen, när man skulle kunna skriva den generell och lägga till rader där man säger hur man gör på sin egen avdelning. Men det är ju alltid en mognadsgrad. (Informant 1, Organisation C)*

### **Varför bidra?**

Fanns det en förpliktelse att bidra med innehåll och fanns det situationer då man av olika anledningar inte valde att bidra. Vi ville försöka reda ut varför individer i organisationerna överhuvudtaget bidrog till den kollektiva kunskapsbasen.

*... för det tjänar ju alla på. Ju mer uppdaterad den är desto mindre behöver ju andra fråga och ta tid. Det är nog god investerad tid. (Niklas, Sydsvenskan.se)*

Elisabeth på Sydsvenskan poängterade vikten av att dela med sig.

*Det är väl mer att man känner att gruppen vinner på det. Inte att man själv känner sig duktigt eller att man skulle bli populärare på arbetsplatsen. Nä, det är för gruppen, det blir enklare, vi delar med oss mycket av kunskapen. (Elisabeth, Sydsvenskan)*

*Ser jag att någon har lagt ner mycket tid på att lägga till något brukar jag faktiskt gå ut och tacka den för det. Det tycker jag själv liksom är viktigt. (Informant 1, Organisation C)*

I de flesta fallen valde Alfa Laval att dokumentera processer, men det fanns tillfällen då de valde att inte dokumentera. En anledning var när information var för specifik, och en annan hade att göra med om man inte trodde att någon skulle klara av att tillgodose sig av informationen.

*Det beror på vad det är ju, jag menar det finns, alltså som jag nu, jag har fyra stycken indier på andra sidan. Om jag anser att det är en sak som de ändå inte kan klara ut att göra allihop så dokumenterar inte jag det. (Kristina, Alfa Laval)*

Ett annat fall kunde härledas till att erfarenhet var svårt att dokumentera

*Man kan väl lite grann säga att i dagsläget, som det är idag, om det kräver att man tänker lite själv så dokumenterar du inte det. Det kräver att du ska ge en fullständig bild, en helhet,*

*kan du inte ge en helhet i det du skriver så skriver du inte det alls. Men jag tror att det är lite pågrund utav att vi jobbar som vi gör, alltså vi skriver instruktionerna till personer som följer instruktionerna till punkt och pricka. (Tommy, Alfa Laval)*

Det bör tilläggas att problematiken med bildhanteringen ibland ställde till det på Alfa Laval, vissa processer krävde bilder och det var svårt att ge en komplett bild utan dessa.

Uppfattningen på Organisation C var att de kände en förpliktelse att bidra om de kunde. Det var också Informanternas generella uppfattning av resten av organisationen. Informant 2 plockade fram Wikin och kollade statistiken för att få en uppfattning om trafiken och hur många sidor som hade skapats.

*Alltså under tre månader i ett så här stort företag så är det uppe i cirka 4000 sidor redan, och det är ju väldigt snabbt fyllt kan jag ju tycka. (Informant 2, Organisation C)*

Starkaste incitamenten för att bidra var för att underlätta för andra enligt Informant 1 på Organisation C. Informant 2 pekade på en annan viktig faktor.

*Vi är alla väldigt själviska, och om du själv dokumenterar något och andra lägger till något, de tar inte bort något, utan de tycker att det där var bra och de försätter där för de tyckte de var bra, då känns det ju jättebra för dig själv. Men sen att ha dokumenterat så generellt att andra kan dra nytta av det känns också jättebra. Det är en härlig känsla; det här har jag gjort, det är välgjort. (Informant 2, Organisation C)*

#### **4.2.5 Öppet, demokratiskt och decentraliserat**

Viktigt för vår undersökning var att söka svar på frågan om Wikin leder till en öppnare och mer demokratisk organisation, och om detta får effekter på hur kunskap skapas och överförs i organisationen. Många av de svar vi fått in ger oss signaler i denna riktning. Men vi ville i varje fall avsluta med att ställa frågan rakt ut för att se vad vi fick för svar.

På Sydsvenskan hade hela organisationen tillgång till Wikin, men den användes endast av en avdelning. Informanterna på Sydsvenskan ansåg att strukturen inom avdelningen var platt och att det återspeglades i hur man använde Wikin.

På Alfa Laval var det endast ett antal avdelningar som använde Wikin. Arbetet var igång med att starta upp en ny organisation där Wikin skulle ha en central plats. Informationen skulle göras tillgänglig för andra avdelningar. Med utgångspunkt från hur det såg ut idag svarade Alfa Laval så här.

*Det kunde ha varit, men det tror jag inte att det är. Just för vår del är det kulturella skillnader som spelar in hela tiden. [...] vi har dem som är fasta "enables", som är fasta mottagare liksom, så initiativen kommer fortfarande centralt ifrån, trots detta. Men vi har ju bara använt detta i två år och i ganska liten skala, så jag tror absolut att det kan förändras, vi jobbar ju hårt med att förändra de kulturella skillnaderna, att få dem till agera mer på egen*

*hand, det blir bättre och bättre, så ju längre tiden går så tror jag absolut det kan bli så, men det är fortfarande, idag ligger det väldigt mycket centralt fortfarande. (Tommy, Alfa Laval)*

Läget var annorlunda på Organisation C. Där hade man redan sett effekter som gick att härleda till en öppnare organisation.

*... utan det viktiga här är ju att man ser att företagen börjar gå ifrån det här gamla sättet att du har en stor chef som säger: Nu har jag varit på ett seminarium, och nu har jag sätt att man ska arbeta på det här sättet. Och då ska det tryckas ned i organisationen. Det har ju sett att det inte är ett effektivt sätt att arbeta på, utan användarna måste faktiskt hitta ett system som de trivs med att jobba i och själv vill bidra till. Och då blir det liksom att vi börjar mogna till den gränsen att man kan trycka in sådana här tjänster, och det kan bli "corporate-standard". (Informant 1, Organisation C)*

Informant 2 förtydligar med ytterligare ett exempel.

*... alltså vi har här någon (tittar på sin dator) som har suttit och skrivit sju sidor med mycket information och text som är jätteviktig och intressant att ha. Och organisationen det är om visste vi inte ens att de fanns. Så det är någon som sitter och dokumenterar en annan organisation för att det är viktigt att ha. Och det är ju gör att det här är något som är otroligt användbart.*

# 5 Diskussion

## 5.1 Kontext

Organisationerna hade samtliga erfarenheter av arbete utifrån dokumentation och kunskapsdelning genom hantering av word-dokument, PDF: er, pärmar etc. Ur behovet att på ett bättre sätt hantera detta infördes Wikin i företagen. Övergripande strategier för att hantera kunskap i organisationerna var knappa. Wikins decentraliserade karaktär tycks därför lämpa sig väl som val för att skapa struktur bland informationen. Då samtliga företag var i ett initialt stadium av användandet av Wikin – förståelsen för dess funktion och roll var inte till fullo anammade – krävdes vissa administrativa roller för att få rullning på projektet. På Sydsvenskan och Organisation C var tanken att systemet efterhand skulle bli autonomt. Alfa Laval använde systemet i en annan kontext med styrning mot Indien.

Sammanhanget Wikin används i, användarnas likheter i kultur, tekniktröskel och incitament var en starkt avgörande faktor till hur väl Wikin hade infriat förväntningarna hos dess upphovsmän. I Alfa Lavals fall var det till stor del detta som lett till problem. Indiernas oförmåga att anamma det öppna sättet att arbeta på resulterade i mycket frustration hos de västerländska medarbetarna. Hos Sydsvenskan var förhållandet det motsatta. Webbavdelningen som använde Wikin var homogena som grupp, hade samma användning och nytta av verktyget och samtliga hade enkelt att använda det då de var tekniskt kunniga. Även hos Organisation C var en del av framgångsfaktorerna den enhetliga synen på Wikin och dess potential. Detta trots dess olikartade omfattning jämfört med de andra två.

Organisation C använde Wikin som KMS för hela företaget, med ungefär 2300 användare. Syfte med dess användning var också bredare: en användare skulle kunna se vad ett visst team eller linje inom företaget har gjort och kategorisera innehållet därefter. Storleken gjorde också att innehållet snabbt ökade, vilket bidrog till att resultat tidigt kunde ses. Alfa Laval och Sydsvenskan var avsevärt mindre i omfattning. Det gick dock i vårt fall inte att peka på att storleken hade någon direkt korrelation med hur lyckad Wikin var. Liksom Jing & Feng menar, visade sig emellertid Wikin användning och kontext vara viktiga för framgångarna (2.3.3).

Wikin användes i alla tre fallen företrädesvis till att dokumentera och beskriva processer, förfaranden och manualer. Detta hade sin grund i att företagen såg denna typ av kunskap som enklast att överföra via text och bilder; en tes som även stöds av Stenmark (2.3.3).

## 5.2 Kollaboration

Sydsvenskan och Organisation C betonade båda värdet Wikin och dess dokumenterade kunskap hade då nyanställda eller vikarier skulle lära sig arbetet. Då det tidigare skett genom att de suttit med en medarbetare, använder de sig numera av Wikin för hur de ska gå till väga i processer och förfaranden. Organisation C menade att värdet av den kunskapen som finns tillgänglig i Wikin, är av mycket större värde för användaren än en enskild persons. Detta på grund av att den kan bli

redigerad av samtliga användare och då inbegriper en bredare och djupare förståelse för problemområdet. Att lära sig allt av en och samma individ, leder däremot till en ensidig, och i många fall bristfällig kunskap (2.2.2). På organisation C menade Informant 2 att individer och grupper som arbetar isolerat från resten av organisationen lär sig saker fel. Wikin möjliggör att fel upptäcks genom att fler ser vad individen jobbar med, på så vis finlisas kunskapen hela tiden (2.3.3).

Då användandet av Wikin på Sydsvenskan var inom en liten grupp där alla satt i samma byggnad, tydliggjordes det inte nämnvärt vem som satt på vilken kunskap. På Alfa Laval var fallet likartat med skillnaden att Indierna ibland kontaktade avdelningarna i Sverige och USA för att tydliggöra de processer som är grundläggande i deras arbete. På Organisation C var förhållandet annorlunda, många divisioner arbetade med arbetsuppgifter som på många sätt var likvärdiga, det fanns därför stora vinster i att veta vem som bidragit till, och har kunskap om något. Innan de hade Wikin visste teamen inte vad andra gjorde, teamen hade inga möjligheter att få vetskap om andra anställda eller team i företaget med värdefull kunskap. Informant 2 betonade hur lyckat och värdefullt det var att ha så mycket kunskap nedtecknad samt kännedomen om vem som skrivit det. I Organisation C hade den uppenbara nyttan med detta följaktligen också lett till att arbetslag sattes ihop utifrån att en Wiki-sida skapades om ämnet. Detta hade resulterat i stora kapitalvinster på grund av arbetets ökade effektivitet och att lämpliga individer nu tilldelades relevanta arbetsuppgifter.

På Sydsvenskan och Organisation C, som båda var nöjda med Wikin, hade arbetet förenklats avsevärt. Huvudsakligen berodde det på att anställda, istället för att rådfråga arbetskollaboratorer, kunde besöka Wikin för att få svar. Även i Alfa Laval fall, då processerna var väl beskrivna, kunde indierna, som i stor utsträckning förlitar sig på att följa processer, lättare utföra sitt arbete. Organisation C ansåg att arbetet hade förenklats betydligt sedan införandet, huvudsakligen beroende det på de ovan nämnda faktorerna: kunskapsbasen och författaruppgifterna.

Som en följd av kunskapssamlingen i Wikin, var behovet av övrig kommunikation också mindre. Följderna var mindre spring mellan kollegorna, färre telefonsamtal och mejl med mera. Nonaka (2.1.5) menar att konverteringstypen "combination" handlar om att förena och utbyta kunskap genom exempelvis telefonsamtal och möten. När incitamenten för detta minskar kan vi tolka det som att Wikin lämpar sig väl för att skapa ny kunskap genom "combination", vilket även Chanti et.al (2.3.4) menar är en av styrkorna med Wikin. I och med Wikins publika karaktär, nämnde samtliga organisationer behovet av annan kommunikation då det handlade om konfidentiell information. Viktigt att komma ihåg är att informationen i Wikin är tillgänglig för alla användare. Känslig information lämpar sig därför bättre att överföra via andra kommunikationskanaler.

Incitamenten till varför de personer vi talade med, lade till information, cirkulerade mycket kring att förenkla arbetet. Ju mer tid de lade ner vid att bidra till innehållet, desto mindre tid fick de i framtiden lägga vid att assistera kollegor. Wikin lämpar sig här väl som verktyg. Dess dynamiska struktur gör att användarna inte känner sig begränsade; de kan forma innehållet efter sin egen bild av det (2.2.3). Förutom hos Alfa Laval, där verktyget var bristfälligt, svårt att använda och saknade många funktioner, var Wikin enkel att arbeta med. Både Sydsvenskan och Organisation C artikulerade hur viktigt det var att Wikin var bra att arbeta med för att få individer att använda den, något även Muller, Meuthrath & Baumgrass tar upp som en nyckelfaktor (2.3.2). Motsatsen var lika tydlig hos Alfa Laval där mycket frustration hade sin grund i dess brister.

## 5.3 Administration och roller

Alla tre företagen utnyttjade Wikins tanke om lika redigeringsmöjligheter. Hos Organisation C och Alfa Laval var det dock inte till fullo uppfyllt. Organisation C till följd av tekniska problem, Alfa Laval hade det i praktiken, men indiernas arbetssätt ledde till att de framför allt läste. På Sydsvenskan där det var helt öppet, hjälpte det också till att spegla hur organisationen i övrigt kommunicerade. Att oförhindrat och på ett välbekant sätt kunna förmedla sin kunskap är av vikt för att öka incitamenten till att också göra det (2.1.4).

Behovet av roller för administration av innehållet i Wikin, var hos organisationerna tänkt att i så stor utsträckning som möjligt undvikas. Initialt, för att skapa struktur och ordning, hade samtliga företag några anställda som ansvarade för innehållet. Genom att tidigt kommunicera hur användarna ska lägga till och redigera innehåll, hoppades företagen att kunna avskaffa dessa roller med tiden. Ett helt självständigt verktyg hade också överfört makt till användarna. En känsla hos användarna av ökat förtroende är också betydelsefullt för att skapa initiativ (2.3.3). Det är huvudsakligen då användarna uppmärksammar att innehåll saknas som de lägger till innehåll, även då de själva ser att existerande innehåll bör redigeras sker detta oftast. Att initiativet till att bidra med information kommer från användarna själva, och inte är påtvingat uppifrån, medverkar till att fler involveras (2.3.3).

Både Sydsvenskan och Organisation C menade på att det fanns eldsjälar som var en stor del i att Wikin blev framgångsrik. Det handlar ofta om personer som tycker det är viktigt och roligt, tar det lite som en obligation, att se till att det är bra strukturerat och relevant. Dessa bidrar också starkt till att öka känslan av ett community, där innehållet är av en mer dynamisk karaktär. Organisation C ansåg det vara viktigt att visa sin tacksamhet när någon hade lagt ner tid till att bidra i Wikin. De menade själva på att deras vilja till att skriva i Wikin ökade signifikant då deras inlägg uppmärksammades.

Huruvida innehållet var relevant och uppdaterat var företagen samstämmiga i att det var. Sydsvenskan var i en process med att ändra innehållet från deras gamla sajt till den nya, vilket ledde till viss mängd inaktuellt material, men var för övrigt tillfreds med att innehållet var up-to-date. Orsakerna var att användarna kände drivkraft till att redigera innehållet då det uppmärksammades, vilket i sin tur hade sin grund i de ovan nämnda incitamenten till att förenkla. De tre olika företagen hade alla olika sätt uppmärksamma att innehåll nyligen lagts till eller uppdaterats, något som är viktigt för att anställda ska kunna ta till sig ny viktig information.

Strukturen på innehållet och dess sökbarhet var hos Organisation C väl genomtänkt. Det gick att frisöka på ord, organisera innehåll efter linje och team eller i bokstavsordning. Sydsvenskan var nöjda, de använde sig uteslutande av frisökning och kategorisering efter bokstavsordning, vilket fungerade klanderfritt. Hos Alfa Laval hade det till en början inte varit några problem. Allt eftersom innehållet och användningsområdena utökades hade de dock blivit tvungna att omstrukturera innehållet i omgångar. Hos Alfa Laval hade dock Wikin varit i drift sedan två år tillbaka, något de andra inte varit i närheten av ännu, vilket också kan ha bidragit till den lite mer oöverskådliga strukturen.

## 5.4 Individuellt perspektiv

Informant 1 på Organisation C menar att hans arbetsbelastning har minskat som en effekt av att han lägger till mer information i Wikin. Detta tyder på att informationen faktiskt används och blir till kunskap för andra som använder Wikin. Kunskap möjliggör handling och beslutsfattande (2.1.1). Den information som överförs i Wikin blir kunskap eftersom den leder till handling för mottagaren. Dessutom verkar den bidra till att mottagare faktiskt slipper jaga rätt på personer som innehar kunskap för att söka svar. Följande citat visar att detta faktiskt fungerar:

*”Framförallt leder det till att två personer inte alltid måste jobba tillsammans. Det blir mer: jag och Wikin” (Elisabeth, Sydsvenskan).*

Den kunskap som ansågs vara enklast att överföra var manualer av teknisk karaktär och processer som gick att följa från punkt 1 till 10.

Stenmark menar att det är svårt att fånga tyst kunskap med hjälp av datorsystem (2.3.3). Flera av Informanterna är inne på samma spår och menar att erfarenhet, och hur man skall tänka för att utföra specifika jobb är svårt att fånga i Wikin. Kunskapsöverföring, där tyst kunskap konverteras till tyst kunskap kräver att det finns ett utrymme, eller en plats, för sociala interaktioner (2.3.4). Detta utrymme finns i Wikin och den stora variationen av tekniker: bild, video, text och så vidare fångar fler delar av kunskap (2.3.4). Det är dock fortfarande svårt att påvisa om tyst kunskap överförs i Wikin. Däremot tror vi att Wikin öppnar upp organisationen och tydliggör vem som har kunskap och på så vis visar vägen till kunskap, det vill säga, pekar på vem som innehar rätt kompetens. Tydligast blir det på Organisation C, där vi flera gånger ser hur team och individer hjälper varandra att lösa problem. Även på Alfa Laval fanns det tendenser till att avdelningen i Indien tog kontakt med personer i Sverige som ett resultat av att de såg vem som innehade kunskap.

Criss och Kimmerle (2.3.4) försöker visa på hur kunskap skapas med stöd av Wikin. De utgår från att det första som händer är att det skapas kunskap när en person nedtecknar vad den redan kan. Kunskapen fördjupas genom en process av externalisering (2.3.4). Tommy på Alfa Laval håller med och menar att kunskap fördjupas när du skriver en process eller en instruktion:

*”... man kan få fram vinklar som man inte riktigt har förstått innan man skall få ner det på papper”(Tommy, Alfa Laval).*

Däremot är det intressant att titta på vad som händer när denna instruktion eller process förändras av andra. Informant 1 på Organisation C ansåg att han lärde sig saker genom att se sitt eget innehåll förändras och detta är väl det som ligger närmast det som Criss och Kimmerle (2.3.4) kallar för internalisering. Kravet för internalisering är dock att helt ny kunskap, som varken fanns i Wikin eller i individens huvud uppstår. Detta har varit väldigt svårt att påvisa. Men mycket tyder på att det fungerar. När medarbetarna ser hur andra avdelningar jobbar och kan sätta det i relation till vad de själva gör uppstår ny kunskap. Det vill säga, vi kan ta det de gör och använda i vår kontext istället.

Organisation C, som opererade i en vidare omfattning, var tydliga med att poängtera vikten av att innehållet var generellt och användbart för fler än den egna avdelningen. Alfa Laval som hade något fler användare än Sydsvenskan hade också stött på innehåll som var för kontextspecifikt. På

Sydsvenskan var detta ett icke-problem då det användes inom endast en avdelning. Informant 1 på Organisation C menade att man först bör generalisera innehållet och sedan skriva kommentarer för hur det använts i deras specifika fall.

Även att ta kontakt med personen som skrivit artikeln tycktes bättre om det var något mer man undrade över. Att göra innehållet relevant för så många användare som möjligt, är viktigt för att öka deras vilja till att själva bidra till innehållet i Wikin, samt fördjupa sin egen kunskap (2.3.5).

## 5.5 Kunskapshål

I litteraturdelen framhåller vi potentialen hos användandet av Wikins funktion med autolänkande till andra Wiki-sidor (2.3.4). Efter intervjuerna kan vi dock konstaterar avsaknaden av denna funktion i samtliga tre organisationer, om inte dementerar dess nytta, visar på en omedvetenhet i att till fullo utnyttja Wikins resurser. I Alfa Laval's fall fanns inte möjligheten alls på grund av SharePoints begränsade karaktär, Sydsvenskan hade svårt att se värdet. De menade på att de lade till innehåll först då de visste något som behövdes skrivas om, det skedde oftast inte spontant. Även Organisation C hade erfarenheten av att sidor först skapades, och därefter länkar till dit. Att detta ytterligare sätt att uppmuntra anställda till att bidra på inte utnyttjades, i de fallen det var möjligt, kan om möjligt härledas till att Wikin använts för kort tid för att innehållet ska ha uppnått den mängd som krävs för att autolänkar ska vara användbart. Så länge Wikin är ung och användarna har innehåll som måste läggas till, finns inte incitamenten till att bidra med innehåll som inte direkt visar på ett behov.

## 5.6 Öppet, decentraliserat och demokratiskt

Wiki används för att decentralisera en kollaborativ kunskapshantering (2.3.3). Vi har sett att detta inte sköter sig självt bara för att organisationen installerar en Wiki, flera svar pekar på att det krävs stöd från organisationens ledning. Informant 1, Organisation C menar att det är en mognadsfråga, där vi nu går från en organisation där chefer bestämmer vilka lösningar som skall implementeras och hur de skall användas, mot en organisation där man tillåter medarbetarna själva bestämma lösningen och innehållet. I fallet med Organisation C ser vi också hur detta stöd från ledningen leder till en öppnare kunskapshantering. Resultatet är tydligt, team ser vad andra team jobbar med, individer kan inhämta hjälp från andra individer. All information är öppen för tolkning och förändring och allas åsikter blir viktiga och leder till en dynamisk förändring av innehållet. Stenmark (2.2.1) föreslår ett medvetandeperspektiv i Intranät som innebär att man tillhandahåller verktyg som uppmärksammar ny information samt att användarna blir medvetna om vem som har samma, eller liknande kunskap som användaren själv. Detta ökar samarbete och kommunikation. Detta kräver en öppen kunskapshantering och på Organisation C tyder flera svar på att detta medvetandeperspektiv är representerat inom organisationen.



Jing & Fan (2.3.3) menar att den platta kunskapsförvaltningen ökar den enskildes vilja att delta. Men organisationens stöd och kulturella skillnader måste först övervinnas för att det skall fungera.

Som en tydlig motsats till Organisation C står Alfa Laval som har problem att få alla att delta. De gör en distinkt skillnad mellan mottagare och skapare av kunskap. Avdelningen i Sverige överför kunskap till avdelningen i Indien, men det är en envägsöverföring eftersom indierna undviker att bidra, med risken att tappa ansiktet. Även om intentionen från början var att alla skulle få vara med är så inte fallet. Samtliga Informanter på Alfa Laval pekar på kulturella skillnader och en centralt styrd organisation som anledningar till att det inte är den öppna och demokratiska miljön som var intentionen från början.

Detta kan vara en del av förklaringen till varför det fungerar så bra som det gör på Sydsvenskan, kulturella skillnader är borta eftersom Wikin omfattas av en avdelning som befinner sig i samma byggnad. Alla på avdelningen är teknikdrivna och gillar ny teknik och delar förutsättningslöst med sig av kunskap eftersom det gynnar gruppen som helhet, de har en gemensam målbild och ser snabbt resultatet av en öppen kunskapsdelning. Sydsvenskan ser sin avdelning som platt och uppmuntrar varandra all dela med sig.

På Organisation C var Wiki-verktyget så pass nytt att det fortfarande inte gick att avgöra om kulturella skillnader skulle spela en väsentlig roll. Än så länge var det mest den svenska delen av organisationen som var delaktiga.

Det bör dock tilläggas att Wikin inte var centralt bestämd utan initiativet kom från avdelningarna själva i samtliga organisationer. Muller, Meuthrath & Baumgrass (2.3.3) hävdar att organisatoriskt lärande stärks om organisationen främjar bildandet av nätverk mellan individer inom organisationen. Denna mognad, att låta medarbetare själv bestämma lösningarna, verkar alltså finnas i samtliga organisationer. Graden av frihet i val av verktyg och användning ser dock olika ut. Från Alfa Laval, som mest centralt styrd och där verktyget fungerar minst tillfredställande till Organisation C där det finns störst frihet och där verktyget fungerar bäst. Vi måste dock vara försiktiga i detta påstående. Av vår begränsade empiri är det svårt att avgöra hur hierarkier ser ut i de olika organisationerna. En annan faktor viktig att påpeka är verktygets betydelse. Alfa Laval pekar flera gånger på att SharePoint's inbyggda Wiki är väldigt begränsad, vilket leder till ett flertal problem för kunskapshanteringen. Detta påstående styrks av Organisation C som tidigare använt detta verktyg. Organisation C upplevde liknande problem, och det var av den anledningen de bytte till en annan Wiki. Som ett enskilt fall skulle vi kunna påstå att Alfa Laval uppvisar tendenser till teknikdeterminism (2.2.4), men eftersom deras påstående styrks av Organisation C som också har stor erfarenhet av verktyget och dess begränsning menar vi istället att verktyget spelar en stor roll.

## 6 Slutsatser och vidare forskning

Vår problemformulering är hur interna Wikis påverkar överförandet och skapandet av kunskap.

Vi kommer här att sammanfatta våra slutsatser och att försöka knyta tillbaka vårt empiriska resultat till teorier kring hur kunskap skapas och överförs. Men för att Wikin på bästa sätt ska vara ett verktyg som lämpar sig för att hantera kunskap, krävs det vissa förutsättningar. Vi inleder därför med att beskriva dessa. Vi kan visa på att ju mer dessa förutsättningar uppfylls, desto bättre fungerar Wikin i organisationerna. Efter detta ämnar vi att visa på hur kunskap överförs och skapas med en Wiki.

### 6.1 Förutsättningar

För att Wikins egenskap att öppna upp kunskapsspridningen ska fungera, krävs att användarna enkelt kan använda verktyget. Att lägga till och redigera innehåll ska inte hämmas av en känsla av oförmåga och extra arbete. Är Wikin lätt att använda finns det stora vinster att hämta. I fallen då den inte är det, krävs en homogen teknikdriven grupp som ändå är positiva till dess användning. Det finns olika Wikis, vissa är mer lämpade för att fungera som kunskapshanterare, till dem hör i vår undersökning de där användarna har samma behörigheter och rättigheter till innehållet. Att utan förhinder ha tillgång till, och möjligheter att redigera artiklarna i Wikin bidrar dels, till att underlätta och snabba upp tillgängligheten av kunskap, men också att öka känslan av deltagande och inflytande.

Angående verktyget som del i sin egen framgång, bör det möjliggöra att fånga så många dimensioner av verksamheten som möjligt. Med hjälp en öppen struktur och kompatibilitet med multimedia: bilder, diagram och video etcetera, ökar möjligheten att förmedla den ursprungliga tanken bakom innehållet. Utsikterna att kunna överföra annat än explicit kunskap ökar med de vidare sätten att uttrycka sig. Innehållets struktur vilar mycket på att användarna litar på att det, efterhand som det läses av fler, redigeras till en struktur som är lämplig för att passa det specifika innehållets karaktär. I en inledningsfas av Wikins användande kan det i viss utsträckning vara befogat med några utsatta riktlinjer för hur innehållet ska formateras. Efterhand anammas dock ett sätt att arbeta där innehållet för det mesta kommer att vara bra strukturerat.

Förtroende från företagsledning för de för Wikin ansvarande, visade sig vara en viktig parameter. Att upphovsmännen fick ansvar att välja verktyg och förmedla sättet på hur det används, var betydelsefullt för att Wikins auktoriteter som var drivande och angelägna för Wikins fortlevnad. Den begränsning i valet av verktyg, grundad i en viss konservatism och skepsis från ledningen, som ett företag i undersökning hade, bidrog till att begränsa Wikins potential.

En gemensam förståelse för Wikins roll, och synen på dess användning, var betydande. Med detta avses huvudsakligen de kulturella och organisationshierarkiska skillnaderna som också avspeglas i det övriga arbetet. Att gå från att tydliggöra att Wikin är fullt demokratisk, till en faktisk förståelse kan vara svår, men dock viktigt för att öka samtliga användares tillfredsställelse. Bitterhet hos användare som är aktiva till att bidra med innehåll gentemot inaktiva, är ogynnsamt och bör därför i största möjliga utsträckning undvikas.

Utifrån vår undersökning kan antagandet att behovet av att generalisera innehållet för att öka dess användbarhet för andra, står i proportion till Wikins omfattning. I en liten, enhetlig grupp där arbetsuppgifterna i stor utsträckning liknar vandra, kan *en* beskrivning av en process räcka för att täcka alla medarbetares behov. För att öka användbarheten i ett vidare perspektiv med uppemot tusentals användare, bör innehållet vara generellare, med en sekundär fokus på specifika beskrivningar.

För att användarna ska bidra till Wikin är det viktigt att de ser nytta i det. Den primära nyttan som företagen i studien pekade på var att deras bidrag till Wikin förenklade deras arbete. Huvudsakligen berodde detta på det minskade behovet hos medarbetare att rådfråga dem personligen. Användarna kände sig nöjda och tillfreds efter att ha skrivit i Wikin. Den känsla ökade mer då andra användare uppmärksammade artikeln, bidrog med ytterligare innehåll till den, eller rent av explicit tackade för insatsen. Att de ser resultat av sitt eget medverkande och Wikins roll i stort, är nyckelfaktorer för att öka användandet och därmed också kunskapsspridandet.

Att det finns eldsjälarna, personer som självmant lägger ned tid till att redigera, putsa och strukturera om innehåll till dess bättre, var hos undersökningens samtliga intervjuobjekt betydande för att öka Wikins potential. Eldsjälarna påträffas påvisligen efterhand som Wikin används; det är innan Wikins användande inte uttalat eller enkelt att avgöra vilka dessa är. Det är därför, allteftersom dessa uppdagas, viktigt att ge dem det förtroende och de rätta verktygen de behöver, för att i största möjliga utsträckning dra nytta av dem och bibehålla deras motivation.

Målet att få så många som möjligt delaktiga i Wikin är eftersträvningvärt. Var trösklen för hur stor andel av användarna eller organisationsmedlemmarna som birar till Wikin för att den ska vara användbar, och till vilken grad den ska vara det, är intressant. Att påvisa var denna gräns går kräver dock omfattande kvantitativ forskning, och lämnas öppen. I slutändan handlar det om att minska barriärer som hindrar ett snabbt och effektivt kunskapsflöde och utbyte. Barriärerna kan vara av många olika typer. De förutsättningar vi nämner kan ses som barriärer när de inte fungerar.

## 6.2 Överföring av kunskap

Hur påverkar den interna Wikin överföring av kunskap i organisationer? Vid överföring av kunskap kan man utgå från två strategier, kodifieringsstrategin och personaliseringsstrategin. Vi vill försöka visa på hur Wikin stöder båda strategierna.

Davenport och Prusak (2.1.4) ställer upp ett antal premisser för att kodifieringen skall vara av god karaktär.

1) Det bör finnas en struktur, men för mycket struktur gör innehållet mindre levande. (2.1.4)

2) Att hitta källan till kunskap är avgörande. (2.1.4)

3) Kunskapen skall genomgå utvärderingsprocesser av dess relevans och användbarhet. (2.1.4)

4) Det är värt att försöka fånga tyst kunskap – hypertext och multimedia möjliggör fler nyanser och fångar en delmängd av tyst kunskap. (2.1.4)

Vi ser att Wikin, genom svar vi fått in, verkar vara ett verktyg som lämpar sig utmärkt för att kodifiera och överföra kunskap. Om vi knyter an till de fyra punkterna ovan.

1) Samtliga organisationer hade ett väldigt fritt förhållande till hur innehåll skulle skrivas. Det verkar som man tillåter ett större mått av kreativitet i skapandet av innehåll, dessutom tillåter man vem som helst att förändra det. Det fanns mallar, men det var inget tvång att använda dem. Dessutom såg vi att innehållet förändrades om det inte ansågs läsbart eller om det var ostrukturerat.

2) När alla tillåts bidra är det betydligt enklare att hitta källan som innehåller kunskap. När en första person bidrar kan en andra person tänka: "ok, det här kan jag något om, jag fyller på och utvecklar det person 1 har skrivit". Fler nyanser av kunskap som uppstår som en följd att en första person bidragit. Informant 2 på Organisation C lyfter också fram att information som ledningen från början inte hade någon aning om att den var intressant, har börjat tillkomma i Wikin.

3) Innehållet utvärderas hela tiden eftersom det har många ögon på sig. De flesta Informanterna menade att innehållet var relevant och uppdaterat. Relevansen ökar med fler medarbetare som var aktiva. Behovet att generalisera specifik kunskap (som nämns i 6.1) blir viktigare när Wikin omfattas av hela organisationen, då olika avdelningar har olika tillvägagångssätt men behandlar liknande problem.

Behovet att lita på sina medarbetare och att inte kräva äganderätt på sitt eget innehåll verkar vara viktiga faktorer för att komma över rädslan att förändra andras innehåll. Detta sköter inte sig självt utan måste antingen stödjas från ledning eller att ett antal eldsjälur visar vägen eller styr upp.

4) För att fånga fler nyanser av kunskap bör Wikin tillhandahålla verktyg för bild, video, grafer och annan multimedia. På Alfa Laval togs problematiken med bildhanteringen upp vid flera tillfällen. Bilder och multimedia var avgörande för att fånga och beskriva processer i helhet. Wikin är definitivt en möjliggörare, men valet av verktyg är av vikt.

Punkt 1-4 visar hur kunskap överförs. Överföring av kunskap kräver dock en mottagare. För att kunskapen verkligen skall räknas som kunskap skall den användas och leda till handling. I samtliga fall mottogs kunskapen och användes av dagligen av medarbetarna och ansågs dessutom fylla en viktig funktion för nyanställda och sommarvikarier. Vi kunde dessutom urskilja ett annat mönster. Medarbetare kunde fokusera mer på kärnverksamheten när arbetsbelastningen minskade som en följd av att informationen nu fanns i Wikin, de slapp många frågor från andra medarbetare.

## 6.3 Skapande av kunskap

Enligt Nonaka (2.1.5) skapas kunskap genom interaktioner mellan explicit och tyst kunskap. Vi vill försöka visa på hur Wikin på olika sätt kan stödja konverteringarna mellan olika kunskapstyper.

Att konvertera tyst kunskap till tyst kunskap ("Socialization") anses vara den svåraste konverteringen. Tyst kunskap är svår att fånga. Vid överföring av tyst kunskap kan man anta en personaliseringsstrategi (2.1.4) för att överföra denna kunskap mellan individer. Vår undersökning visar att Wikin gör att individer nu ser vad andra individer jobbar med och att avdelningar hjälper andra avdelningar; det blir tydligare vem som har kunskap och kompetens. Detta kan ge upphov till att individer tar personlig kontakt med varandra. Vad som händer sen mellan dessa individer ligger utanför vår studie, men Wikin öppnar upp organisationen och pekar på individer och grupper med rätt kunskap.

Att bidra med innehåll, att skriva manualer och instruktioner leder till skapandet av ny kunskap. Studien visar hur kunskap fördjupas genom att individer ser nya vinklar på gamla problem. Detta är dock generellt för all typ av dokumentering och är inte specifik för Wikin, men vår studie ger ändå stöd åt Criss och Kimmerles (2.3.5) teorier kring "Externalization". Det bör ändå tilläggas att Wikins inträde har lett till mer dokumentering och därmed fördjupas kunskap i större utsträckning. En konvertering som enligt Nonaka (2.1.5) innebär att tyst kunskap konverteras till explicit.

Det unika med Wikin är snarare att innehållet går att förändra av andra, att det tillåts växa fram evolutionärt. Flera Informanter är inne på att detta leder till att kunskap fördjupas, att se andras förändringar av egna det innehållet ger nya perspektiv.

Vi ser också att vår studie bekräftar Criss och kimmerles teorier kring "Internalization" (2.3.5). Här krävs det att informationen i Wikin används och leder till handling. Vi har under arbetes gång fått flera svar som tyder på att Wikin är ett stöd och att det förenklar arbetsprocesser. Detta bevisar att individer faktiskt tar till sig av kunskapen och använder den.

Den sista konverteringen, "combination", innebär att explicit kunskap utbyts och förenas genom telefonsamtal och möten. Det finns tendenser i vår studie som visar på att mejl och telefonsamtal används i mindre utsträckning som ett resultat av Wikins användning. Vi är dock försiktiga med detta påstående eftersom det förmodligen kräver en omfattande kvantitativ studie för att påvisa detta.

# Bilagor

## B.1 Intervju Sydsvenskan

**Oskar:** *Hej. Kan ni börja med att berätta lite om er bakgrund: utbildning och position?*

**Niklas:** Jag är nyhetschef här sedan tjugotredje mars, var webbredaktör här två år innan dess. Och innan dess har jag varit reporter på lite andra tidningar. Jag har gått en journalistlinje, har filmag i engelska och litteraturvetenskap.

**Ola:** *Och då har vi nästa person, Elisabeth,*

**Elisabeth:** Jag är född i Malmö. Har jobbat som journalist i 20 år, var från början utbildad civilekonom, gick ekonomi med internationell inriktning med franska. Läste även juridik ett år innan dess, och sedan började jag jobba som journalist. Först på en liten tidskrift, sedan på Expressen i Stockholm i tre år, sedan på SVT i Malmö i sex år framförallt som redaktör. Och fram till nu, tolv år på Sydsvenskan, först som vardagsvitematerial sedan som ekonomireporter, inrikesredaktionen och sedan februari förra året på webben, som webbredaktör och nu som biträdande nyhetschef.

**Oskar:** *Okej. Har ni någon övergripande strategi för att hantera kunskap inom er organisation?*

**Niklas:** Centralt för hela Sydsvenskan har vi en informationsstab som sköter övergripande informationsfrågor via intranät.

**Elisabeth:** Nu har det slagits ihop. Kristianstadbladet och Trelleborgs allehanda och Sydsvenskan som nu har ett gemensamt intranät, förut var det bara Sydsvenskan. Och där är det två tre stycken som bara sitter och sköter det.

**Ola:** *Wikin som ni använder. Hur kommer det sig att ni använder den?*

**Niklas:** Den har inte funnits sådär jättelänge egentligen. Den har funnits i ungefär ett år på webben. Nu pratar vi om vår egen, webbaserade Wiki. I och med att vårt jobb är väldigt tekniskt, det är många moment man måste kunna, så kände vi efter ett tag att det håller inte att ha allt i huvudet, massa A-4 papper i olika pärmar som man ska printa, så en av webbredaktörerna fick i uppgift att ta fram en Wiki.

**Ola:** *Känner ni till varför valet föll just på en Wiki?*

**Niklas:** Vi behövde ha något där man inte behöver skicka över en massa PDF:er eller ha mejl sparade i korgar, det fungerar liksom inte. Här kan alla gå in och kolla, alla kan gå in och uppdatera.

**Ola:** *Hur många är ni som sammanlagt använder denna Wikin?*

**Niklas:** Cirka femton, i princip alla som jobbar på webbavdelningen.

**Ola:** *Sitter alla här i detta kontoret?*

**Niklas:** Alla utom en webbredaktör som sitter på kontoret i Lund.

**Oskar:** *Vilka affärsprocesser eller problem är det tänkt att Wikin ska hantera?*

**Niklas:** Det är mycket av manualkaraktär, till exempel: så här gör du för att lägga till en artikel där, hur man beskär en bild, det här ska du tänka på, lite etiska riktlinjer, telefonnummer och adresser. Det är mycket kring det tekniska, hur man jobbar, egentligen är det ett flöde från morgon till nästa morgon.

**Elisabeth:** Tanken är väl att den som är helt grön i princip ska kunna klara sig genom det som står i Wikin. Nu fungerar det ju inte bara så, men tanten är att man ska kunna ta sig igenom ett arbetspass.

**Ola:** *Så i ert dagliga arbete, hur frekvent använder ni Wikin?*

**Niklas:** Det blir rätt mycket. Där finns ju både manualer och kalendern också där vi skriver upp viktiga saker som att det är Malmöfestival, så att man inte missar liksom. Så den använder vi väldigt mycket. Och jag får väl säga att jag är ganska erfaren på webben här, och jag använder den nästan varje dag.

**Elisabeth:** Det gör jag med. När jag började här kände jag att det var skönt att ha den, kunna gå tillbaka och kolla hur man gör istället för att springa runt och fråga alla. Man kan faktiskt göra det själv.

**Oskar:** *Har alla samma redigerings möjligheter och tillgång till materialet i Wikin?*

**Niklas:** Ja.

**Oskar:** *Är det tydligt vem som har redigerat eller lagt till någonting i Wikin?*

**Niklas:** Ja det brukar stå en uppdateringsfunktion längst ner på sidan: den här sidan är ändrad av den och det, det datumet.

**Ola:** *Blir det tydligare vem som sitter inne på vilken kompetens? Har det synliggjort något sådant? Vem som kan vad tänker jag.*

**Niklas:** Nja, det är ju rätt spetsat vem som gör vad på vilken tidpunkt.

**Ola:** *Kan den vid något tillfälle ha hjälp er att ta personlig kontakt med en individ på grund utav att ni ser att någon kan någonting i Wikin?*

**Elisabeth:** Så fungerar det inte riktigt, man vet ju att det finns i Wikin, sen kan man ju ha mer frågor så frågar man antingen den som har skrivit in manualen eller så frågar man en annan kollega som man vet är mer tekniskt insatt, kompletterande information. Någonstans utgår vi ifrån att alla, som Niklas säger, vi har ju lite olika arbetstider, jag jobbar idag med detta, något annat en annan vecka. Vissa saker har jag inte gjort ännu, då har jag aldrig varit över det på Wikin heller. Men man vet ju att det finns där.

**Ola:** *Har arbetsprocesserna för er förändrats med Wikins intåg?*

**Niklas:** Jag tror inte de har förändrat, snarare förenklat. Och det är ju väldigt bra. Förut var det varit väldigt mycket mun-till-mun. Man var tvungen att ringa upp eller springa bort där och där. Nu är allt

samlat här istället, så det har sparat mycket tid. Vissa behöver inte kunna allting som det har varit innan, nu kan alla ta det av det själva.

**Elisabeth:** Man kan ta reda på det utan att just den är på plats. När man jobbar på nyheter kan det vara så att man snabbt behöver göra något eller, och om man inte får tag på personen med den kunskapen blir det ju det ta tid, att en nyhet inte kommer ut så snabbt som man vill till exempel.

**Oskar:** *Hur stor är tekniktröskeln för att använda Wikin? Gå in, redigera mm.*

**Niklas:** Jag tycker nog att den är rätt så självklar. Det är de vanliga symbolerna för att skriva och diskett för att spara. Nä, den e mycket användarvänlig.

**Elisabeth:** Alltså det kräver ju att man går in där någon gång och bekantar sig med den, men det är ju inget konstigt.

**Ola:** *Så hur är Wikin som ett samarbetsverktyg?*

**Niklas:** Bra, den förenklar mycket.

**Ola:** *Finns det någon brist, något Wikin saknar, som den inte kan lösa i ert dagliga arbete?*

**Elisabeth:** Nä inte direkt, kanske att den inte alltid är uppdaterad, men det ligger ju hos användarna. Men den är mycket enkelt och fyller de funktioner bra den syftar till att fylla.

**Ola:** *Nu kommer vi in lite på administration och roller. Finns det några roller för hur man hanterar innehållet i Wikin.*

**Niklas:** Nä det är ganska fritt. Vi har en grundstomme som vi håller oss till. Men vem som uppdaterar sidor och så det står vem som helst fritt. Det stämmer ju med hur vi jobbar, så det är bara att uppmuntra det.

**Oskar:** *Hur ser ni sättet ni arbetar på? Formellt eller informellt? Struktur mm.*

**Elisabeth:** Ja det tycker jag, bland oss på webben kan man väl kalla det informellt. Så länge det blir rätt så...

**Ola:** *Hur är det med innehållet? Känns det alltid relevant och uppdaterat?*

**Elisabeth:** Ja

**Niklas:** Nä skulle jag svara. I och med att vi har skiftat sajt nyligen finns det mycket kvar av det gamla. Men det ska ju bara uppdateras liksom. Och det håller vi på med att göra.

**Elisabeth:** Det finns ju en manual för den nya, men det är klart, mycket av det gamla är också kvar.

**Ola:** *Hur länge sedan ägde det bytet rum:*

**Niklas:** 17 april (2010) tror jag.



**Ola:** *Okej. Vad anser ni om strukturen på innehållet? Hur enkelt är det att hitta vad man ska?*

**Niklas:** Det är lätt, det är ju alfabetisk ordning, och så finns det sökfunktioner om man inte är hundra på vad det är man vill ha.

**Ola:** *Har ni någon process för att utvärdera relevansen i Innehållet?*

**Niklas:** Nä det är fritt, sköts av alla. Det är när man upptäcker något som är inaktuellt som man lägger till.

**Ola:** *Och om ni ser att det är någonting som behövs uppdateras?*

**Niklas:** Ja då gör vi för det mesta det också.

**Oskar:** *Vem gör vad? Vet ni det eller?*

**Niklas:** Nä det är om någon känner sig manad.

**Elisabeth:** Det är väl bara att man informerar de andra om att man gör det också.

**Oskar:** *Syns det direkt i Wikin att man har uppdaterat något?*

**Niklas:** Nja, man måste skriva det manuellt.

**Elisabeth:** Det kommer ju upp "där till höger": senast uppdaterad av...

**Niklas:** Fast på själva sidan tror jag inte det kommer upp. Det får man nog skriva manuellt längst ner på sidan, eller på startsidan.

**Oskar:** *Men om det är en ny process ni vill uppmärksamma alla på?*

**Niklas:** Det gjorde vi faktiskt nu när vi bytte sajt. Då hade vi en stor pil i Wikin: Läs det här!

**Oskar:** *Vissa Wikis har interna länkar som i innehållet, länkar till annat innehåll, autolänkar. Har ni det?*

**Niklas:** Ja det finns det.

**Oskar:** *Och utnyttjas den funktionen?*

**Elisabeth:** har inte jag tänkt på.

**Niklas:** Ja det gör den. Är där en länk så klickar man på den.

**Ola:** *Ja vi är lite inne på att att den länkar till tomma sidor, för att visa att här behövs det fyllas på.*

**Elisabeth:** Varför skulle man göra det?

**Ola:** *Ja om man inte kan just den biten...*

**Niklas:** ...Så behövs här fyllas på. Nä det används nog inte så mycket. Vi skriver mest när vi har någonting.

**Oskar:** *Om ni ser att något behövs eller saknas, känner ni då en förpliktelse att rätta till det?*

**Niklas:** Ja det tror jag nog, för det tjänar ju alla på. Ju mer uppdaterad den är desto mindre behöver ju andra fråga och ta tid. Det är nog god investerad tid.

**Ola:** *Alla som jobbar i Wikin jobbar med den publika hemsidan också?*

**Elisabeth:** Ja, med Sydsvenskan.se, så vi är vana vid att saker ska ske snabbt. SÅ om något ska uppdateras så är det bäst att göra det direkt.

**Oskar:** *Har ni märkt att vissa gör det mindre, andra mer?*

**Niklas:** Ja så är det. Det finns ju vissa som har gjort betydligt mer än oss också. Det finns vissa eldsjälur, det finns det väl alltid med sådana projekt.

**Ola:** *Finns det några speciella incitament till att vara aktiv i Wikin?*

**Elisabeth:** Det är väl mer att man känner att gruppen vinner på det. Inte att man själv känner sig duktigt eller att man skulle bli populärare på arbetsplatsen. Nä, det är för gruppen, det blir enklare, vi delar med oss mycket av kunskapen.

**Niklas:** Det är också för sommarvikarier, där har det mycket gratis att hämta. Det förenklar för dem mycket. En bra kunskapsbas.

**Ola:** *Finns er kollektiva kunskapsbas representerad i Wikin?*

**Niklas:** Ja det kan man nog säga, det är vi samlade på x-antal Wiki-sidor.

**Oskar:** *Känns den avblastande för er?*

**Niklas:** Ja det tror jag, kan fokusera mer på kärnverksamheten. Just förde som är gröna är det väldigt bra.

**Elisabeth:** Framförallt leder det till att två personer inte alltid måste jobba tillsammans. Det blir mer: jag och Wikin.

**Ola:** *När ni själva skriver. Känner ni att det fördjupar er egen kunskap när ni dokumenterar det ni kan?*

**Elisabeth:** Hur har jag inte skrivit så mycket i Wikin. Men här om veckan när jag satt med en kollega och skulle lära denne arbete på webbavdelningen, och då satt vi med en manual från Wikin, och bara det att sitta där och gå igenom det med henne faktiskt fördjupade min kunskap, jag kände mig mer trygg i det jag redan kunde.

**Niklas:** Det bli lite bekräftelse, att det här kan jag utantill. Det blir lite som ett facit, man skulle väl i vissa fall kunna säga att det genererar ny kunskap.

**Elisabeth:** Efter ett visst tag, när man kan det bra, blir det ju mer av en grej man kan gå tillbaka till och titta lite snabbt om man har glömt någonting. Det är smidigt att bara kunna klicka in sig där.

**Oskar:** *Vad eller vilken typ av kunskap är enklast respektive svårast att dokumentera?*

**Niklas:** Alltså enklast är nog rakt upp och ner teknik, något teknisk, för det är ju antingen rätt eller fel, det finns ju inga mellanlägen. Svårast är nog hur man jobbar när man ska skriva artiklar (Tidningsartiklar), hur man ska tänka, rena värderingar eller etiska aspekter. Det kan man liksom inte sammanfatta i några meningar. Det går ju inte, det räcker inte en Wiki till för. Det måste man ju kunna som yrkesmänniska i grunden. Det försöker vi ju heller inte ens dokumentera. Det är mer hur man ska förhålla sig i situationer, till exempel vid en bilolycka, att man inte ska gå för när och så vidare. Grundläggande saker.

**Elisabeth:** Som Niklas säger är det svårt att exakt förklara, ha en heltäckande manual över något, man får mer gå på känsla och erfarenhet, även om det finns några rader så tror jag sånt är svårt.

**Oskar:** *Finns det några tillfällen då ni väljer att inte dela med er av kunskap i Wikin, och i så fall varför?*

**Elisabeth:** Nä det tror jag inte. Det är väl mer om man känner att någon inte kan ta det till sig eller om det rör sig om känsliga uppgifter, men då mejlar man kanske istället eller något liknande. Men annars kan jag inte se varför det skulle förhålla sig så.

**Oskar:** *Om och i så fall i vilken utsträckning ersätter Wikin andra former av möten? Telefonkonferenser, möten mm.*

**Niklas:** I ganska stor utsträckning. Innan Wikin var det mycket ringande och mejlande fram och tillbaka, så det är i stor utsträckning. Märkbart.

**Elisabeth:** Nu mejlar vi såklart fortfarande, men kanske i samma mängd som innan.

**Ola:** *Finns det någon annan kanal eller källa för att inhämta kunskap?*

**Niklas:** Nä internet så är det faktiskt i princip bara Wikin vi förlitar oss på.

**Oskar:** *Hur pass homogen är er grupp, och hur pass lika är bilden i gruppen över Wikins funktion?*

**Elisabeth:** Funktionen är lika, sen är det ju vissa som kan mer än andra, är erfarna och så vidare, men annars.

**Niklas:** I viss utsträckning kan det vara så att vissa känner sig mer berättigade att lämna viss kunskap än andra, om de har varit här länge och suttit och så. Är man grön och helt ny så kommer man inte i och börjar härja runt i Wikin. Men vi och andra fasta, som har jobbat här ett tag känner inga hinder för att lägga till eller redigera i Wikin.

**Oskar:** *Redigeras skrivna artiklar ofta?*

**Niklas:** Nja, det är mest kompletterande och uppdaterande. Inte så mycket redigering.

**Ola:** *Inga konkurrens saker då?*

**Niklas:** Nä., i slutändan tjänar ju all på det.

**Oskar:** *Litar ni på innehållet i Wikin?*

**Elisabeth:** Ja, jag gör det.

**Niklas:** Ja, jag med.

**Ola:** *Tycker ni att Wikin decentraliserar/demokratiserar/ger en öppnare kunskapsspridning i er grupp?*

**Elisabeth:** MM det skulle jag nog säga. Inom vår grupp med webben är strukturen väldigt platt.

**Ola:** *Har någon utanför er grupp tillträde eller kan få tillträde till Wikin?*

**Niklas:** Nä men det kan de ju få, det är en öppen server med användarnamn och lösenord. Men de har ingen nytta av det.

**Oskar:** *Vilket verktyg, vilken Wiki rör det dog om?*

**Niklas:** Det vet jag faktiskt inte, det känns som något Wordpress-liknande, men jag vet inte inte.

**Elisabeth:** Nä inte jag heller.

**Ola:** *Då har vi nog täckt upp vad vi tänkte fråga. Är det okej om vi får era kontaktuppgifter om vi skulle behöva kontakta er för kompletterande uppgifter?*

**Oskar:** *Har ni några övriga frågor eller synpunkter?*

**Elisabeth:** Förutom att vi på webben använder en wiki använde sig hela företaget av en då all skulle börja använda iPhones, och det fungerade bra.

**Niklas:** Vi är väldigt glada att vi på Webbavdelningen har vår Wiki. Den spar mycket tid.

**Elisabeth:** Skulle gärna vilja kunna komma åt den i Iphonen också.

**Ola:** *Ni verkar vara ett exempel där det har fungerat bra med Wiki?*

**Elisabeth:** Ja.

**Niklas:** Ja, och vi är ju en rätt liten grupp också.

**Oskar:** *Tack så mycket. Vi skickar er en kopia när vi är färdiga också.*

## B.2 Intervju Alfa-laval

**Ola:** *Om vi börjar med att presentera gruppen så har vi först och främst.*

**Markus:** Jag är ansvarig för en avdelning här på Alfa-Laval som heter Technical Management, och Technical Management driftar och underhåller allt vad infrastruktur heter, framförallt med hänseende till de centrala hubbarna. De övriga två här, som är i mitt team kan få presentera sig själva.

**Kristina:** Ja, mitt namn är Kristina Eriksson och jag är då Technical Leads som det heter inom AS/400-området.

**Tommy:** Jag heter Tommy Olsson och har väl titeln Technical Analyst som det så vackert heter, jobbar med nätverk och infrastruktur, Wan, Lan, server och så vidare.

**Ola:** *Vad har ni för utbildning?*

**Markus:** Absolut, jag har läst alldeles för många kurser på LTH, datateknik.

**Kristina:** Inom detta har jag ingen utbildning, jag gick 3-årig ekonomisk på gymnasiet och sen gick jag en annan utbildning med inriktning mot företag. Så är det, arbetsplatsrelaterat.

**Tommy:** Jag har faktiskt bara gymnasiet, IT-tekniker som det hette på den tiden, jag gick EI/Tele med inriktning på data, så vi fick faktiskt titeln tekniker. Men ingen högskola alls.

**Ola:** *Det första jag undrar är om det finns någon övergripande strategi här på Alfa-Laval för att hantera kunskap? Vad är din bild alltså?*

**Markus:** Det gör det tyvärr inte, ingen övergripande skulle jag vilja påstå. Det kan mycket väl vara så att det finns övergripande strategi kring våra produkter, våra värmepumpar och simulatorer, men vi alla tre här jobbar ju inom it som är en stödfunktion kring de riktiga produkterna. Men inom just it finns det ingen detaljerad (affär)strategi, det finns ju naturligtvis att vi, om vi går tillbaka i 4 år tror jag allt skulle dokumenteras i Notes-databaser, i och med att det är ett IBM-intensivt företag. Frågar du oss idag så tror jag då att det förmodligen ska göras i Sharepoint men det finns ingen exakt utstakad väg var det skall göras. Men det är ganska mycket under uppbyggnad. En stor anledning till det är att vi har sedan första oktober har en helt ny organisation, en nästan 10 år gammal organisation slogs i spillror höll jag på att säga men det ändrades välbehövligt till en ny organisation. Men i detta så pågår ju arbetet för att strukturera hur vi ska dokumentera och föra över information på olika sätt.

**Ola:** *Ok, då är det kanske samma svar ni har*

**Tommy:** Absolut.

**Kristina:** Instämmer.

**Ola:** *Hur kommer det sig att ni, kan ni berätta lite om Wikin och varför ni använder den.*

**Tommy:** Ja jag kan väl köra lite här. Vi greppar väl lite efter trådar, alltså i grupperna själv. Det har inte funnits något en gemensam strategi för hur man ska hantera information. Sen har vi ju lite ett litet dilemma att vi behöver dela information med andra regioner i form av USA och Indien. Så det är lite i detta spår att som vi kom in på Wikin alltså. Att få ut information och få ut det i en lätt form och lättillgängligt

**Ola:** *Hur länge har ni använt den ungefär?*

**Markus:** Två år ungefär.

**Ola:** *Vilken typ av problem eller vilka processer är det Wikin ska ta hand om?*

**Markus:** Åter igen det är IT naturligtvis, men det är väl allting som går att processifiera. inom den gamla organisationen som kallades för Organizational Global Services, där påbörjade Wiki arbetet, då var det så att vi började skriva i ett riktigt stort Word-dokument, men vi insåg ganska snabbt att detta är helt hopplöst. Det här kan man ju inte hålla på med. Då gjorde vi så att vi splittrade upp det i massor av Word-dokument, men detta blev inte så mycket bättre. Detta var fortfarande väldigt ohanterligt. Sen gjorde vi det till pdf-filer och det blev ännu värre. Och det var bara att vi måste kunna editera, vi måste ha ju ett ställe där vi kan editera det fristående och editera på flera håll på ett enkelt sätt. Då utgick vi ifrån en dokumentation som var text- och bildintensiv och när vi väl gick över till Wikin så insåg vi att bilder i den Wikin vi har var ingen höjdare. Vi kör en Wiki som är en Sharepoint-standard ut ur boxen inget fancy-fancy alls, och ja, bilder kan man väl hålla på med men det är jättemeckigt. Tar väldigt långt tid, så det blir ju ett ganska textintensivt sätt, vilket har varit bra och dåligt. Men egentligen, allting, om man tar textsidorna, så har det gjorts mycket processer, de förfaranden som du arbetar med och det är en blandning.

**Tommy:** Jaja, dels är det dokument som man attachar, annars är det korta texter

**Markus:** Och ibland screen shots också .

**Oskar:** *Vilken Wiki är det? Det finns Wikimedia till exempel*

**Markus:** Mycket bra fråga. Den som kommer gratis på Sharepoint. För att jag kan gissa i och för sig alltså, nej jag vet faktiskt inte vad den heter. Den är väldigt rudimentär.

**Oskar:** *Från Sharepoint*

**Markus:** Ja det är någon form av mismatch, what you see is what you get, och inte egentligen, alltså man kan formatera om lite grann. Bästa formateringen egentligen är att göra det i Word först och sen ta copy/paste in. Så exakt hur mycket kontrollkod och sådant det finns det är en bra fråga. Men ja det funkar. För att göra det basala så att säga. Rent utseendemässigt.

**Ola:** *Sen var det vem som har tillgång till Wiki. Men det har vi fått svar på.*

**Markus:** Jag kan rita lite här på tavlan (Markus ritar). Jag ritar inte hela organisationen, mest så att ni

förstår vilka olika områden som interagerar med varandra. Det här är stora övergripande IT-organisationen - Supply, Demand och Governance. Governance tar hand om policies, Demand är kontakt med kund, Supplies är de som levererar det som behövs. I Supplies sitter vi, fast vi sitter en bit ner. Här är två olika grenar, service- and sourcing department, Competence center, Service delivery och project delivery. Service- and Sourcing Department tar reda på var ska vi ha in grejerna, ska vi köpa utifrån eller skall vi ta inifrån, saker som gäller rätt priser och rätt leverans. Competence center, här sitter expertkompetenser, denna är också uppdelad i fem olika områden, till exempel, ERP-system, Produktspecifikationsystem, sådant man mer direkt kan ta på, server och programvaror. I Service Delivery finns det fyra olika delar, där vi är den ena – Technical Management, sen finns det Service Desk, Application Management och IT-operations bridge. Operations Bridge, det är de som sitter i Indien, de täcker allt, fast på en lägre nivå, de hanterar enkla processer, sådana processer som vi dokumenterar. Kristina har gjort åtskilliga sådana processer. Så här såg det inte ut innan vi hade Wikin, så här ser det ut nu, det är här Wikin täcker just nu (Markus visar på tavlan). Alla processer som kan delas mellan olika organisationsdelar skall dokumenteras, och idag finns ju mycket av det redan.

**Oskar:** *(Fotograferar tavlan)*

**Ola:** *Jo, Wikin som samarbetsverktyg då, är det lätt att se vem, är det lättare idag att se vem som har kunskap och kompetens?*

**Markus:** Jag önskar jag kunde säga det, men tyvärr.

**Ola:** *Det är väl ändå så att man ser vem som bidrar med innehåll och sådant?*

**Markus:** Absolut, och det har... Man kan tycka att två år är lång tid. Men i den här världen är det inte så lång tid tyvärr. Det har hänt jättemycket, men i dagens läge så är det nog, om man säger Technical Management och Application Management då som i så fall bidrar i en Wiki, och Operations Bridge då som är mer mottagare. Men där är det precis som du säger man hade önskat att man såg bättre att kompetensen ökade genom att de gjorde förändringar inom sina områden, och det var ju utan tvekan intentionen från början. Och att vi liksom byggde en struktur där vi naturligtvis hade read/writes på alla. Men jag vet inte, Kristina, hur ser det ut inom ditt område?

**Kristina:** Ja, bara om jag säger till dem, de kommer ibland till mig med någon synpunkt så säger jag men uppdatera då.

**Oskar:** *Så de känner inte att de själva har den befogenheten för det, så de går via dig*

**Kristina:** Mm, att se till att detta blir uppdaterat, sen när man uppdaterar själv så går det liksom.

**Oskar:** *Du försöker ändå trycka på det att de skall göra det*

**Kristina:** Mm

**Markus:** Det är ju ett organisatoriskt och kulturellt problem, det har inget med Wikin att göra egentligen. Wikin är en enablare utan tvekan alltså.

**Tommy:** Framförallt är det kulturellt.

**Markus:** Ja

**Kristina:** Mm

**Markus:** Om man däremot ser på Technical Management och Application Management som finns i både USA och Sverige. Vi är 9 personer här i Lund, och (hör ej) i USA. Och där sker naturligtvis att man editerar fram, men då har det varit så att man kanske har delat upp att det här området är vårt och här uppdaterar vi. Jag tror det är relativt få områden där det är den här livliga önskade förändringen som är tanken är med Wikin.

**Ola:** *Har nya sociala band stärkts på grund av att man ser vem som gör vad i Wikin*

**Markus:** Nä

**Tommy:** Nä

**Kristina:** Jag tror bara man avlastar sig själv

**Markus:** Jo, men visst, absolut man skriva av sig, så har man bestämt en plats, här finns informationen.

**Oskar:** *mm, känner ni att er egen informationsbelastning minskar då ni kan dokumentera i Wikin och lägga över kunskap där istället.*

**Tommy:** Äh...

**Oskar:** *Att ni måste bära på mindre kunskap och kan förlita er mer på processer och annat.*

**Kristina:** Det finns bara en viss nivå man kan kommentera på. Det blir liksom inte.

**Markus:** Men det är ju hela tanken bygger ju på att man skall kunna skriva av sig, men samtidigt vissa processer lämpar sig alldeles utmärkt bra för det, de är huggna i sten, de ändrar sig inte. Många andra är ju konstant föränderliga, och där hade ju Wikin varit klockren. Det vill säga att man kan kontinuerligt förändras och alltid vara trygg med att det som finns som senaste version på just den sidan är det rätta. Men riktigt så långt har vi inte kommit än. Vi hoppas väl lite på en restart här nu i och med den nya organisationen, vi måste ta det gamla och lägga över i en ny organisation och då förhoppningsvis kanske det kan bli lite mer levande, men vi är inte riktigt där ännu skulle jag vilja säga.

**Tommy:** Vi är ju inte riktigt där heller där vi lämnar över, vi ta ju inte en process och så lämnar vi över den och sen när det blir en förändring i den processen så uppdaterar dom själv, utan det är vi ofta vi själva som får uppdatera processen när det sker förändringar i den.

**Markus:** Mer push 'n pull liksom

**Tommy:** Ja, så att det är ju inte det att man, för att man har kört över den att man kan lämna det helt utan det är snarare en avlastning eller vad man nu kan säga.



**Kristina:** Sen är ju problemet, ibland är det så att även om vi uppdaterar det där så läs, läses det inte, så tappar man liksom lite greppet där också.

**Oskar:** *Men är det tydligt för dom att det har tillkommit ny kunskap där och att de skall läsa det*

**Kristina:** När jag uppdaterar i Wikin så skickar jag alltid iväg ett mejl till de som är berörda av den informationen, men även om det har stått där i ett år så är det inte säkert de läser där nästa gång problemet dyker upp.

**Markus:** Det är väldigt tydligt kommunicerat att det är det som är den officiella vägen, där finns en information. Just i vårt fall är det inte alltid det går hem kan man säga. Och i viss mån för vi skylla på oss själva, att vi inte varit duktiga nog att så hårt pusha ut det, läs här, riktigt så hårda har vi väl inte varit. Och det är nog en lärdom vi får ta efter två år, med ett egentligen välfungerande verktyg som man inte har nyttjat fullt ut. Summa summarum, det är viktigt att man är tydlig med att det är det här som gäller och ingenting annat.

**Ola:** *Jo, så är det precis, så är det absolut*

**Markus:** Annars uppträder avarter, vi upptäckte ju efter ett år att de i Indien tyckte det var jättebra med wikin men det första de gjorde var att de kopierade ner innehållet till en dator som stod på ett annat ställe, så ändrade dom där istället. Då har man lite misslyckats med sin mission liksom.

**Ola:** *ja, definitivt*

**Oskar:** *Har era arbetsprocesser ändrats mycket efter införandet av wikin?*

**Kristina:** Nä, det tycker jag inte

**Tommy:** Det känns som vi har använt den väldigt mycket till att sätta upp processer till andra inte för oss själva.

**Kristina:** Ja

**Markus:** Ja

**Oskar:** *Ses den som väldigt informell eller formell, själva sättet ni dokumenterar, är det fritt, är det en viss mall eller struktur ni måste följa?*

**Tommy:** Nja, till viss del är det ju, men ändå ganska fritt.

**Kristina:** Ja det tycker jag

**Markus:** Vi gjorde mallar för att förenkla, men dom har inte riktigt använts, om det har att göra med att man inte riktigt tycker om, eller vad det har med att göra med. Så ofta, fast det var ett annat tillfälle. Vi har ju samtidigt inte sagt till att ni måste, måste, måste, och det kan ju egentligen vara positivt. Det är ju bättre att vi får ner någonting än att dom inte gör någonting allas liksom.

**Tommy:** Sen det med bildhanteringen var en liten käpp i hjulet också. Hur vi hade tänkt göra från början och hur det blev stämmer inte riktigt överrens tack vara den mer eller mindre värdelösa

hanteringen av bilder, ja, den är riktigt dålig. Så där blev det att vi gick över, så fort en process som kräver bilder i stort sätt får man gå över dokument. Så då får man skriva den övergripande informationen i wikin och bifoga ett dokument med resten av instruktionerna, och det var väl inte riktigt tänkt från början, hela processen skulle ligga i wikin.

**Markus:** men det är ju s, kan man känna hade man haft ett riktigt bra wiki-verktyg med möjligheten till en vettig drag and drop funktion av bilder så hade man inte haft det problemet

**Tommy:** Nä

**Markus:** Men out of the box sharepoint kommer inte med något jätteupphetsande tyvärr.

**Kristina:** Nä

**Markus:** Så jag tror den dödar nog kreativitet, tror jag tyvärr. Men när folk är medvetna om, eller folk var ganska positiva att man kunde editera och lägga in bilder och så, men så kommer man till det här bara, uhhh, jaha, men bilderna då och så blir det liksom, man är ganska beroende av screendumps liksom, det är allt man gör, screendumps.

**Ola:** *Så det är ganska viktigt att ni kan förmedla med bilder*

**Markus:** Ja

Kristina: Mm

**Ola:** *Även videos eller?*

**Markus:** Vi har faktiskt inte använt det i wikin, men vi har börjat med att köra instruktionsvideos nu, du har väl kört det också va?

**Kristina:** Ja, jag har kört det

**Markus:** Det är jättesmidigt med att göra record av skärmen och kan prata in samtidigt

**Kristina:** Eller så spelar man bara in det man gör.

**Markus:** det är väldigt bra faktiskt, och det fungerar framförallt över landsgränser, så det har funkat bra.

**Oskar:** *I teorin så gör man en skillnad mellan tyst och uttalad kunskap där tyst kunskap är mer erfarenhet och uttalad är information som går att läsa, speciellt då när ni i inte kan överföra bilder och sådant, känner ni att det bara är sorts kunskap ni kan överföra i wikin, är det svårt att förmedla en djupare förståelse av vissa processer*

**Markus:** Det är en ganska ledande fråga, haha, men det ligger nog något i det ja.

**Ola:** *Om vi säger så här, är det någon kunskap som är svårare att överföra eller förmedla?*

**Markus:** Det är just när processerna inte är glasklara, när man kommer till ett område där det är, men det är ju inte specifikt för wikin, det gäller all dokumentering generellt skulle jag vilja säga. Man kan göra allt fram till punkt tio, sen så, ja, sen beror det på hur det är, beroendena kan vara jätte, jättemånga liksom, och där är det svårt.

**Ola:** *Där tänker man sig att informationen kan få växa fram dynamiskt*

**Markus:** Vi hade en approach som är lite som du säger här, det var att vi utgick från, jag berättade om vårt word-dokument från början, den kallade vi GOM. Gits Operational manual. Och GOMEN hade nån form av formalia i sig, att den skulle vara godkänd av en temleader liknande, den som är mest expert under området han sa att det här är rätt, följer du den här så är det guld och gröna skogar, oroa dig inte. Det är lite motsats till vad wikin är. På wikin ska man själv kontinuerligt kunna ändra liksom, men man ville liksom ha den å ena sidan som tydliggör, och klarar att säkra liksom, certifiera, stämpeln på. Å andra sidan vill man ha det lättroliga och det vi gjorde som ett försök var att vi la till något som heter Gits knoweledge, som egentligen mer hade varit en standard-wiki kan man säga, där man just skulle kunna skriva in det här snabba, och just att så här är det, så skriver man ner en sån, en liten tips and tricks liksom, och det är mer åt det hållet, knoweledge databas stuket som inte är certifierat, godkänd och stämplat och klart liksom. Som mer är hjärtat i wikin, och den har också fungerat varierande, jag tror att du har fyllt i en del Kristina, och även du Partik

**Tommy:** Lite grann

**Markus:** Mindre formalia

**Tommy:** Ganska lite

**Markus:** Och i ett sånt läge så blir det precis det ni säger alltså, man kan komma till ett läge, shit nu är det svårt att beskriva. Man skulle kunna lägga in, hela tiden liksom, jag testar med den hårdvaran istället då funkade inte det, men då testar jag denna så funkade det bra för mig, det stuket liksom.

**Tommy:** Det är ju så att wikin är lättare att använda för vissa och svårare för vissa, om man skall försvara mig själv då till exempel, det området som jag jobbar med, infrastruktur, är det väldigt mycket oförutsedda saker som händer liksom som är nytt varje gång och det är väldigt, alltså, det är väldigt svårt att dokumentera någonting som förmodligen aldrig kommer att hända igen, det är sällan samma sak som inträffar liksom. Tittar man på många andra områden som till exempel windowvärlden och där är det liksom många fler saker som upprepas som man vet om liksom. Nästa gång vi kör in systemet så är det liksom detta som händer och det är så man skall göra, ehh, det är lite olika vilket område man jobbar med?

**Markus:** Ja

**Kristina:** Mm

**Oskar:** *Men går den här igenom nån form av kontroll eller redigering?*

**Markus:** Dom som går genom Gits knowledge gör ju inte det, utan dom är verkligen, dom skall bara finnas, och allting är ju fulltextindexerat så du kan ju söka fritt på dem. Och då kommer ju allting med

naturligtvis och då är lite tanken här att man skall se om det står GOM eller GK, ja, står det GOM är det bara att tuta och köra, står det GK då får man mer så tänka till, läsa och fundera, hur passar det in i mitt fall.

**Oskar:** *Har ni några roller för att hantera denna kunskap?*

**Tommy:** Ja, det är där ju faktiskt, där är ju en process för att godkänna att inlägg i wikin, och det är ju våra teamleads som gör det, så då är där ju en stämpel på dokumentet eller wikin som säger antingen approved eller not approved.

**Markus:** Då ser man vem som har editerat, så då kan man veta, ok, fine, har Kristina satt approved så vet man då är det insatt.

**Ola:** *Men alla har rätt att läsa, redigera och ändra och alla vet om att de får göra det?*

**Markus:** Men det är väldigt, väldigt svårt att få en indisk kollega att göra det, det är ett stort steg, det är svårt, jättesvårt.

**Ola:** *Men det har ni kanske redan svarat på, men känns innehållet uppdaterat och relevant när ni behöver det?*

**Markus:** Väldigt varierande

**Tommy:** Men i de flesta fall vill jag säga att det är uppdaterat, absolut, det är väl alltid så med dokumentation att man hittar saker som inte är up-to-date.

**Kristina:** Men jag hade som jag hade gjort det sen när det felet inträffade så skrev jag till dom nu är det ju dokumenterat här, men det är ju inte dom bilderna som vi får upp sa dom då liksom tillbaka. Men då får ni ju uppdatera det så att instruktionerna står med dom bilderna ni har om ni skall kunna använda det, men då har dom ändå suttit och läst det flera gånger om utan att reagera på att dom bilderna inte stämde, så det är ju lite så där.

**Markus:** Men det finns, vi har ingen sån där Review Maintenance Process på plats, att man med jämna mellanrum går igenom alltsammans. I och med som jag sade tidigare i nya organisationen kommer vi överflytt av content från en de facto site till en annan, i och med det kommer vi inte ta med oss grejer som inte är updated, inte stämmer överrens, då lämnar vi hellre blankt och bygger på nytt, i samband med det så kommer det skapas mer så, data maintenance.

**Ola:** *Som det är nu händer det att ni tvingas ni omorganisera innehållet, strukturera om det?*

**Markus:** Det har vi gjort några gånger, kanske för många gånger också

**Ola:** *Är det något alla kan göra också?*

**Tommy:** Får, får väl alla göra men det är oftast samma personer som dokumenterar?

**Oskar:** *Känner ni att ni har ett eget ansvarsområde, blir det att ni känner att ni måste göra det här annars blir det inte gjort?*

**Tommy:** Ja, absolut

**Oskar:** Är det lagt på er att ni måste göra det?

**Tommy:** Absolut

**Ola:** Så om det finns något ni kan dokumentera så gör ni det?

**Tommy:** Det är också väldigt individuellt, men frågar du mig så gör jag det

**Oskar:** Hittar ni det ni söker i wikin?

**Markus:** Fritextsökning är ju ganska kraftfull, det är generellt om man vet vad man är ute efter, sen så har vi någon struktur, kanske lite, hade kunnat bli lite bättre, set är en semiplatt struktur och den har djup på ställen där den inte hade behövt det, men vi har en samlingsida som man kan använda sig av för att hitta rätt områden, men det är väl inte hundra, det är svårt att få en bra översikt på en sån indexsida, det är i varje fall min erfarenhet av Wikis generellt, vi tyckte vi gjorde en bra struktur från början, sen har det växt, och nu skulle vi behöva göra om det igen. Så egentligen är väl rådet när folk frågar, nämen använd fritextsökning, det är absolut bästa sättet. Men det är en utmaning vi inte riktigt har knäckt, hur vi ska strukturera informationen. Kanske ni kan hjälpa till med?

**Tommy:** Det är min uppfattning också att det är ju så, ju mer informationen växer, desto svårare är det, alltid lätt att hantera i början. Sen är det väl lite olika också, vi har grupper i gruppen, i kristnas fall dokumenteras det väldigt mycket mer än i andra fall. Så det beror nog på var frågan kommer och vem du frågar, beroende på vilken information du letar efter. Vi har ju strukturerat det så pass att det är strukturerat efter de olika grupperna, så att, som sagt, beroende på om du har en som letar efter infrastrukturfrågor eller as400 frågor eller vad du nu letar efter så får du nog olika svar.

**Ola:** Ok

**Markus:** Då kommer det här in igen som ni nämnde med ägarskap och ansvar.

**Oskar:** Har ni, till exempel i Wikipedia finns det en funktion, i innehållet så kan man länka till annat innehåll och även till tomt innehåll, finns det en liknande funktion i er?

**Markus:** Väldigt dåligt, väldigt dåligt. Tänker du på auto-länk funktionen?

**Oskar:** Precis

**Markus:** Finns nog inte alls i vår Wiki, men det hade varit väldigt smidigt, jag vet inte alls hur en sådan funktion fungerar och hur man ställer in, om den själv plockar nyckelord, men spontant hade det varit jätteintressant. Då hade man kunnat navigera sig vidare i en situation där man inte fattar riktigt hur man hade tänkt sig men det kanske verkligen behövs. Men vi faller återigen på ett kasst verktyg.

**Oskar:** Hur kommer det sig att ni använder det verktyget, det finns ju öppna, gratisverktyg?

**Markus:** Det är den tråkiga verkligheten med stort företag med policies, man kan inte gå in och göra vad man vill, hade man gjort det så hade vi garanterat inte valt den wikin.

**Oskar:** *Det är lite det här med incitamentfrågan. Vad är incitamenten för att gå in och lägga till i wikin*

**Tommy:** ja, de största fördelarna är att processifiera, att få processerna på plats, jag är väl lite i det tankesättet att man skall begränsa wikin lite, jag ser inte att man ska slänga in vilken information som helst. Om man tittar på en allmän Wiki så är det lite mer, alltså, ju mer information ju bättre information, jag tycker inte riktigt att det passar ett företag, så jag vet inte riktigt vad jag ska svara där.

**Oskar:** *Du ser inga sociala fördelar med att göra det kanske?*

**Tommy:** Nä, det är ju i så fall om det väcker några frågeställningar det du lägger in.

**Oskar:** *det är lättare att göra sig hörd eller?*

**Tommy:** Ja, till viss del är det, jag vet inte om ni har jobbat med någon från Indien någon gång. Deras arbetsätt är att följa processer, ger du dom inga processer så händer ingenting, säger du till dom att göra något och det inte finns en dokumenterad process så händer ingenting och det är inte det att dom säger ger du mig inga processer så gör vi inget utan dom säger jaja och sen händer ingenting så det är helt klart att wikin gör det lättare att komma ut med processerna

**Markus:** Jag kan faktiskt tänka mig, så som du beskriver det, det blir väldigt tydligt, det är precis så det verkligen är och när jag hör dig så tänker jag, vi skulle satsat mer på det här med flöden i Wikin egentligen, så att man sa till våra kollegor i Indien att ok, fine, här är det som händer så man hade kunnat följa bättre, jag tror att de stora processerna och sen då länka in till de mindre processerna kan vi nog ta oss till när vi bygger om.

**Tommy:** Ja

**Oskar:** *Fördjupas er egen kunskap när ni skriver en artikel i wikin*

**Tommy:** Ja, faktiskt

**Oskar:** *Hur?*

**Tommy:** Att skriva en instruktion eller en process driver en, man kan få fram vinklar som man inte riktigt har förstått innan man skall få ner det på papper. Det är en sak att tänka på en sak och en annan att få ner det på instruktion så att absolut tror jag att det kan. Fast det är nog generellt för en instruktion.

**Oskar:** *Är det framförallt när någon annan ska läsa det?*

**Tommy:** Ja, men visst, skulle du skriva ner någonting i ändamålet för att använda det själv i framtiden, det är ju nästan som att skriva det någon annan, så att jag...

**Oskar:** *Vad anser ni andra då?*

**Markus:** Bra fråga, jag vet inte riktigt om man skriver annorlunda bara för att det är en Wiki. Tror inte man gör det interna på ett företag, då skriver man som vilken dokumentation som helst. Men om jag tänker själv, om jag skulle skriva ett inlägg på en Wiki själv är man kanske lite mer ödmjuk, det är personlighet så klart, men i och med att företaget, så har man inte grund till att vara ödmjuk på samma sätt liksom för då vet man vilka arbetsuppgifter man har och vilka grejer man måste dokumentera och då får man så mycket som möjligt se det svart och vitt liksom, tydligt. Så jag tror att dokumentera i wikin och att dokumentera någon annanstans i företaget är hugget som stucket. Men man måste ju förstå sig på det ytterligare lite mer för att kunna ge den rätta bilden, annars skriver man förmodligen ur fel vinkel. Det spännande kommer ju sen om någon går in och ändrar i ens text, det är ju det som är det roliga, som sagt, still too know.

**Ola:** *Så är innehållet statistiskt?*

**Markus:** Vissa grejer är statistiska

**Ola:** *Vilka är det inte då, som faktiskt byggs på?*

**Tommy:** Ja, det är väldigt mycket, vi lever i IT-världen, den är föränderlig, det ändras ju hela tiden, så absolut är där. Eller ja, processerna i sig ändras inte, men en instruktion ändras ju väldigt ofta, processerna håller sig hyfsat statistiska.

**Ola:** *Det är inte bara du själv då som ändrar dessa instruktioner, du ser att andra förändrar dem?*

**Tommy:** Har jag skapat dom så är det oftast jag som ändrar dom.

**Kristina:** Ja, precis, det är ingen som

**Ola:** *Bli det lite så att det finns en tyst äganderätt, den som har skrivit, man rör inte hans*

**Markus:** Näeja

**Tommy:** Finns ju inget uttalat, men jag känner nog att det blir så absolut

**Markus:** Hmm, intressant

**Tommy:** Vi är en ganska liten grupp, det är ofta samma personer som sköter dessa bitar, i 99 % av 100 är det samma person som utför uppdateringen som gjorde den från början

**Ola:** *Vet ni ungefär hur många som bidrar och hur många som läser?*

**Markus:** Tänkte precis på det själv, vi har inte tagit ut någon statistik alls, men jag utgår från att det går att göra, har inte ens funderat över det, men det är garanterat mer läsande än bidragande, helt klart. Men när vi började prata om Wiki för tre år sedan så var det ju, att dokumentera är ju, det är ju ett känt faktum att det är sjukt roligt, och alla gör det jättegärna.

**Kristina:** Haha

**Tommy:** Inte

**Markus:** Hur ska vi försöka få folk att finna mer glädje i dokumentationen, hur kan vi göra det lättare och mer tillgängligt och vi hoppades då när vi tog fram det att det skulle vara just så, att wikin skulle göra det lite lättare, lite mer lustfyllt, kanske ett starkt ord. I viss mån har vi lyckats, men inte helt ut. Jag tror nog tyvärr att mycket hänger på att det är ett sunkigt verktyg. Hade det varit ett klockrent verktyg, bra, det som du, vad heter den typen av sådana med automatlänkning? Fast det kan man naturligtvis göra i existerande verktyg också men jag tror att hade det varit ett mer smidigare verktyg så tror jag att vi hade använt det mer. Vi var nog lite tidiga i vår organisation med att dra igång Wikin, tror jag tyvärr. Allting pekar på att det kommer att komma bättre Wikis inom kort till oss.

**Ola:** *Är det ibland så att när ni söker information, att det ni kan sedan tidigare tillsammans med det ni läser får en ny bredare kunskap, fördjupas kunskap?*

**Tommy:** eftersom det oftast är du själv som skriver det du läser så blir det nog inte riktigt så, tror jag inte, inte för vår del, men hade du frågat någon annan, hade du frågat till exempel Operations Bridge som då sitter i Indien så hade du nog fått ett annat svar, dom är ju beroende av information på ett helt annat sätt. Vi är mer bidragare till informationen än dom som läser den.

**Ola:** *Lyckas innehållet fånga de ni som arbetsgrupp kan?*

**Tommy:** Ja, till viss del.

**Markus:** Ja, det är ju tanken så klart, haha

**Tommy:** Det är ju det här med erfarenhet, erfarenhet är fruktansvärt svårt att dokumentera.

**Ola:** *Då kan man ju tänka sig att Wikin visar på vem som har erfarenhet, kan på den vägen peka på personer.*

**Markus:** mm, ja, så tror jag faktiskt att den används, så har jag förstått det att i Indien så söker man på en artikel och hittar ett namn och då tar de kontakt med den personen. På så sätt blir det en inventering av, här är den som har skrivit den här, så det stämmer ganska väl. Men ofta vet man kanske redan då, men det ger en extra hint.

**Ola:** *Ni känner kanske varandra ganska bra?*

**Markus:** Vi känner oss själva bättre än vad dom gör, jag vet ändå att till exempel Tom jobbar med infrastruktur och Tina inom AS400, jag frågar inte ens Tina om Windowsgrejer, det kan hon inte ens, hehe.

**Kristina:** Ha.

**Ola:** *Händer det någon gång att ni inte väljer att dela med er av någonting och i så fall varför?*

**Kristina:** Det beror på vad det är ju, jag menar det finns, alltså som jag nu, jag har fyra stycken indier på andra sidan. Om jag anser att det är en sak som de ändå inte kan klara ut att göra allihopa så dokumenterar inte jag det.



**Oskar:** *Du gör inte det nä?*

**Kristina:** Nä, inte om jag inte anser att de klarar av det.

**Tommy:** Man kan väl lite grann säga att i dagsläget, som det är idag, om det kräver att man tänker lite själv så dokumenterar du inte det. Det kräver att du ska ge en fullständig bild, en helhet, kan du inte ge en helhet i det du skriver så skriver du inte det alls. Men jag tror att det är lite pågrund utav att vi jobbar som vi gör, alltså vi skriver instruktionerna till personer som följer instruktionerna till punkt och pricka.

**Ola:** *Har det med bilder att göra, som ni inte får med?*

**Tommy:** Ja, absolut.

**Markus:** Sen tror jag också lite att i starten, initialt var just kunskapsöverföring från gruppen här i Europa till Indien, det var inte riktat informationsflöde, det var inte riktat från, alltså inom gruppen här, men det har nog förändrats lite med tiden sedan du har behov utav, det krävs att vi blir mer och mer experter, varje person inom sin grupp kräver att han är expert inom just det området, det innebär att kollegan på andra sidan skrivbordet är i exakt samma grupp men han har ingen koll på det ändå. Så där e ju en liten förändring. Dit kommer vi nog att komma, och i och med det så kanske man delar upp det lite grann. Men det som finns i Wikin, det kan vi göra, det är det viktiga.

**Kristina:** Mm

**Tommy:** Ja

**Markus:** Av den anledningen vill man ju inte dra in saker som, så här kan ni trasha (hör ej). Det lägger vi inte in där, det är för att vara säkra på att de inte gör saker som de inte har befogenheter eller bör göra som kan vara farligt.

**Ola:** *Kan man säga att Wikin har hjälpt samarbetet mellan er och Indien?*

**Tommy:** Ja.

**Kristina:** Ja.

**Ola:** *Så den har en funktion ur samarbetsynpunkt. Kan ni beskriva den största fördelen ur samarbetsynpunkt?*

**Kristina:** Men det är ju det. Är det så att inte de gör någonting som, om man märker någonting som de inte har gjort och det är dokumenterat då är det liksom enkelt, då klipper man in det som har tillgång till där i Wikin, så där, pang bom, detta står klart och tydligt, ni har inte gjort vad ni skulle göra.

**Markus:** Det blir tydligare, helt klart.

**Ola:** *Hur gjorde ni tidigare?*

**Markus:** det var ju så att det inte fanns innan dess, utan det kom till i och med Wikin. Ja, det var ju första året med word-dokumentet.

**Oskar:** *Hur stor del av er kommunikation går genom Wikin?*

**Markus:** Det är svårt att säga.

**Kristina:** Vi ser ju inte hur mycket de använder det.

**Oskar:** *Men om ni inte hade haft Wikin?*

**Tommy:** Utan att ljuga så kan man ju säga att det hade varit större behov av telefonsamtal, men hur mycket är svårt att säga. Det som är bra med Wikin är att du har ett samlat ställe, sen hur det samlade stället ser ut, fördelarna och nackdelarna med olika är svårt att säga.

**Markus:** I det hänseendet hade det räckt med en fileshare-server, hade inte varit någon skillnad.

**Tommy:** Ja, det är i så fall övergripligheten och sökbarheten som är bäst med Wikin, men...

**Ola:** *Känner ni att Wikin har en potential som inte utnyttjas?*

**Tommy:** Utnyttjas gör den ju, men inte till fullo.

**Ola:** *Ok, nä, det är klart.*

**Markus:** Jag tror att de stora aspekterna, nu kommer jag till verktyget åter igen, ett bättre verktyg, eller ett bra verktyg är grunden för om det skall funka. Och sen tror jag nog hade vi aktivt mer tryckt på att använda Wikin, och så, vi skiter i att det är kluddigt med bilderna, vi faktiskt tar det merjobbet liksom. Men vi har inte just fokuserat på just det, när man inser att, mm, ok, det är inte det bästa, men vi får hitta de områden där det funkar. Och då blir det inte hundra, då blir det bara vissa saker liksom, och då blir det inte lika naturligt att, så det, jag hoppas verkligen att med ett bättre verktyg som vi kommer att använda mer. Jag tror att våra kollegor i övrigt håller med om det, för det är rätt media att använda för att hålla information. Och framförallt när vi får in Application management och Services, då måste man ha en gemensam bild. I den gamla organisationen användes mer fileshare, så vi hade massa mer dokument. Det var omöjligt att hitta, visst dom skriver jättestora titlar och förkortningar och grejer. När folk lägger word-dokument så blir det indexerat också så du kan hitta det, men du har inte den frihetsgraden ändå mer än enkelt skriva abstraktsliknande och sånt.

**Oskar:** *Tror du att det hade lämpat sig bättre i en organisation där alla har samma kultur och samma syn på kunskapsdelning?*

**Tommy:** Både ja och nej, du har ju inte samma behov av att använda den då.

**Markus:** Låt säga att vi ska anställa en pool av duktiga studenter som skall jobba extra, man kanske tar in 50 studenter som jobbar fyra timmar var vecka liksom bara och på så sätt bygga upp en billig kompetensbank, då är man ju definitivt i stort behov att skriva och förmedla och i ett sånt läge så tror jag definitivt det hade funkat bättre, man hade haft samma bakgrund och samma incitament att

göra förändringar och skriva och läsa. Så utmaningen är nog större när det skall fungera över kulturgränserna.

**Oskar:** *Sättet ni kommunicerar med Wikin, speglar Wikin sättet ni kommunicerar på annars också? Men det är kanske svårt om ni, mot USA och Indien och sådant.*

**Markus:** Det ligger någonting i det i och för sig, svenskar är väl ganska så korta och koncisa och amerikanerna skriver gärna långa uppsatser, vackert språk, svårt att hitta kärnan. Jag vet inte riktigt hur indier skriver, men dom har sådan respekt för överheten, de vågar inte köra över.

**Tommy:** Dom skriver ju nästan på ett sätt som att beskydda sig själv, eller vad man kan säga. De är väldigt försiktiga, man kan nästan se det i det dom skriver.

**Markus:** De vågar inte sticka ut hakan.

**Tommy:** Nä.

**Markus:** Om de skulle få en smäll på fingrarna av att ha skrivit, det är ofta det man återkommer till när det gäller indier, det här med att tappa ansiktet, det gör man liksom inte, det finns inte på kartan, det tar tid att återhämta sig, så dit ska man inte driva en indie i varje fall. Jag kan tänka mig att om de sticker ut hakan i en Wiki och får en smäll på fingrarna för det, eller att man ändrar det, du, oops, ok, hehe, mm. Det hade varit ett intressant topic på en uppsats annars, kulturskillnader i en Wiki

**Ola:** *Vi pratade om det i början, men var kom idén med just en Wiki?*

**Markus:** Det var faktiskt jag. Min gamla arbetsgivare som hade sitt intranät på en Wiki, vi byggde det faktiskt på en SVN-wiki-browser. Vi hade ett stort behov av att ha kodkontroll och föll det med en Wiki, det var en Linuxspeciell historia. Men så insåg vi att vårt gamla intranät suger, vi behöver göra något åt det här liksom, då insåg vi att, hackar vi en bra portalsida och någon specialsida till med kontaktinformation och lite annat sådant, så är resten bara sketen information som ofta inte behöver ha någon fancy layout, det viktigaste är att det uppdateras, så vi gjorde ett intranät på sammanlagt kanske 50-60 sidor, och det blev ju jättebra. Alla var intresserade av att dela med sig och det fungerade klockrent verkligen.

**Oskar:** *Varför funkade det så bra?*

**Markus:** Det var ett litet företag, etthundra pers, eh, jag tror att alla bara gillade teknik, alla var ingenjörer, alla tyckte det var ball med IT. Det är en viktig tröskel, att tröskeln var väldigt låg, det var ju ett företag där alla brydde sig om vad det var för info, de uppdaterade och ja, tog egna, ansvarig entreprenörsanda liksom.

**Ola:** *Helt enkelt om kunskapsspridningen är decentraliserad, är det friare, mer öppet?*

**Tommy:** Det kunde ha varit, men det tror jag inte att det är. Just för vår del är det kulturella skillnader som spelar in hela tiden. Det är, vi har dom som är fasta "enables", som är fasta mottagare liksom, så initiativen kommer fortfarande centralt ifrån, trots detta. Men vi har ju bara använt detta i två år och i ganska liten skala, så jag tror absolut att det kan förändras, vi jobbar ju hårt med att förändra de kulturella skillnaderna, att få dem till agera mer på egen hand, det blir bättre och bättre,

så ju längre tiden går så tror jag absolut det kan bli så, men det är fortfarande, idag ligger det väldigt mycket centralt fortfarande.

**Markus:** Jag kan faktiskt tänka mig, i och med den nya organisationen, det sitter personer i ledningen som är positiva till det, så tror jag faktiskt att det kan få genomslag, att dem som är här är intresserade av att sprida information inom gruppen ser ett starkt behov utav det, så min förhoppning är ju att det kommer att läggas krut på det här inom en snar framtid. Men, återigen

## B.3 Intervju med Organisation C

**Oskar:** *Ska vi börja med att ni berättar lite om er bakgrund, utbildning och position idag?*

**Informant 1:** Jag sitter här som specialist inom teknik-roller. Mest fokuserad på tekniskt support egentligen, men också arkitektur. Så mitt huvudansvar på det här bolaget är Linuxklienten som används för Androidutveckling och allting som kan röras runt det. Jag kommer väl från tolv års erfarenhet inom IT-branschen så jag har egentligen ingen IT-utbildning i och för sig, har jobbat mig upp, började samtidigt som jag gick i gymnasiet och jobbade på en servicefirma. Och sen efter det har det bara fortsatt med att jag tog över rollen som supportansvarig för en applikation som ett utvecklingsföretag hade sålt till en optikerkedja. Efter det sprack ju IT-bubblan och då var det till att hitta jobb och gick in som IT-ansvarig på ett industriföretag, där jag satt i sju år med koordineringarna av satsningarna i Polen och Tyskland. Så satt jag mycket med utvecklingen av tjänster och inte bara att få IT att fungera utan liksom se vad man kunde göra med användarna av IT för att bolaget ska kunna tjäna mer pengar. Så slutade där 2007, och har sedan dess jobbat på Sony Ericsson innan detta, men sitter här nu. Så det är väl nästan två år på detta bolaget nu. Man har ju mer gått specifika utbildningar under tiden här istället, informationssäkerhet, dokumentering, projektledning och så vidare.

**Ola:** *Och du? (Informant 2)*

**Informant 2:** Har jobbat här sedan slutet av 2007. Min position är lite svår att sätta fingret på för jag har alltid fixat det som behöver fixas, och det känns i bland lite som man blir sparkad snett uppåt liksom. Jag kan inte riktigt förklara det. Jag kör så mycket grejer nu så jag vet knappt var jag slutar köra saker. Jag är anställd som programmerare, har varit expert ett tag, men eftersom det bytte, en gammal kille kom tillbaka så är jag det inte längre, officiellt i alla fall. Så jag vet inte vad min position är exakt, men de pratar om att jag ska företräda den organisationen jag jobbar för egentligen men jag har inte fått något officiellt beslut på det ännu så jag kan inte svara riktigt. Min utbildning, jag gick datalogi på universitet i tre år med inklusive då matte. Och innan dess höll jag så på med open-source länge. Så det är de tre åren jag har gått förutom el och tele-datorkommunikation som man gick på den tiden.

**Oskar:** *Okej, då går vi in på ämnet. Har ni någon övergripande strategi för att hantera kunskap i organisationen?*

**Informant 1:** Alltså vi är ju fortfarande ett ganska nybildat bolag, så där är väl egentligen utsatta strategier för hur det används och appliceras, det är ju lite därför vi har byggt en egen Wiki och utifrån den sen har vi skrivit en strategi, och så här ska det bidragas, så här ska informationen läggas upp och så vidare.

**Ola:** *Okej, men om han ställer frågan så här istället: hur kommer det sig att ni började använda en Wiki?*

**Informant 1:** Ja de var ju för att vi vill ha ett standardiserat sätt som inte kommer ifrån uppifrån och som därmed inte är användarvänligt.

**Ola:** *Vad är det den ska hantera?*

**Informant 2:** Information som behövs, alltså problemet legendariskt med alla större företag är det här att du kommer som ny och ska lära dig av den som sitter bredvid dig. Men om du har en Wiki som är som ett levande dokument så kan du ju hela tiden, du utvecklas hela tiden, du fortsätter att utvecklas det kommer aldrig att ändra sig. Det kommer aldrig vara så att någon sitter och bara: ja nu fungerar det såhär. Och ingen annan sitter och tittar på. Det är det som är grejen, du får väldigt konstiga invanda mönster när grupperna sitter så isolerade. Men med Wikin så ser ju massor av folk det om du ändrar i den. Så någon kan ju sitta och fråga: vad håller du på med och verkligen säga, ja men det är ju så här det fungerar, och så här gör du det bättre, och du får du ett levande dokument som kontinuerligt finslipas och som ser till att det bästa står där.

**Ola:** *Hur många är ni som har tillgång till Wikin?*

**Informant 2:** 1500 i Lund, 800 i Grenoble och sen plus...

**Informant 1:** Alltså egentligen är det att alla inom bolaget har tillgång till den, men sen är det ju infrastruktur grejer som gör att de kanske inte kan bidra, men just i dagsläget så är det ju viktigast här för Lund, och här är den ju fullt användbar för alla. Det är bara det att alla har tillgång till den men rent infrastrukturmässigt så kan inte alla bidra just nu, men 60 procent av bolaget world-wide kan väl bidra som det är nu.

**Ola:** *Men tanken är att alla ska kunna bidra?*

**Informant 2:** Och det är ju för att du ska ha spårbarhet, du måste ju se vem det är som ändrar det, om någon ändrar det måste du kunna kontakta dem i vilket fall som helst. Och vårt problem här är då att alla inte kan logga in.

**Informant 1:** Och det är ju då på grund av att vi är ett så nystartat bolag som gör att IT-infrastrukturen inte är 100-procentigt på plats. Men sen är det ju så i och med att många av teamen jobba "cross-site" så är det ju viktigt för ett team att ha ett ställe som dokumenteringen är på, så när du har ett par stycken som ska jobba på de andra sajterna i de andra världsdelarna så ska de ju veta, där går man in och där läser man och där är processerna.

**Ola:** *Så ni är uppdelade i de här teamen också eller?*

**Informant 1:** Alltså det är ju utvecklingsteam. Bara för att ta ett exempel så kan det ju vara att du har en multimedia komponent i Android, så kanske det sitter tio personer här och tio personer i Bangalor och tio i Lemans, bara för att ta ett exempel. Och de jobbar ju med exakt samma arbetsuppgifter, bara vid olika sajter, och då måste de ha en källa av information.

**Informant 2:** Men det är ju inte bara det, i stor utsträckning på detta företag har det varit så att om du hittar en fil och om någon har ändrat i den så vet du inte, du har ingen aning vem som har ändrat i den. Men nu är det ju så på Wikin, dels har du ju team-sidor, okej det här teamet jobbar med det här, och så kan du få upp exakt vem som jobbar med det, få information om teamet och deras arbets sätt. Så du vet vem du ska kontakta att börja med, och det är ju inte bara att vi liksom går ifrån "clearcase" som gör detta väldigt viktigt och väldigt bra.

**Ola:** *Så tydliggör Wikin vem som har vilken kunskap?*

**Informant 2:** Exakt, nu vet man vem man ska kontakt om något är helt knasigt där borta. Alltså är det jag som tänker fel eller är vem är det? Man får alltså ett informationsutbyte överhuvudtaget.

**Ola:** *Nu har ni inte haft Wikin så länge, men händer det att ni tar kontakt med personer som ni tack vare Wikin har sett har den kunskap ni söker?*

**Informant 1:** Jag tror det kommer bli mer så, nu är vi fortfarande i ett steg där det är en grupp människor som sitter här som är vi som har startat den. Men när det väl börjar växa utåt så kommer det säkerligen bli mycket så. Men det är ju också mycket upp till teamen, det är ju faktiskt de som ansvarar för sitt eget innehåll. Men jag vet ju redan idag att andra team kontaktar andra användare när de stöter på problem, då kanske de ser att ett annat team har jobbat med någorlunda samma situation.

**Informant 2:** Ett problem vi har här också är att vara generell är svårt. Många skriver information för bara dem själva. De är väldigt få som tänker: nu har vi stött på det här så många gånger så nu går vi ut och skriver en generell beskrivning för det här. Och sedan man peka på den och säga: följ den här men tänk på det här. Och det är väldigt få som gör så. Oftast är det så att: så här gör vi steg för steg så här fungerar det i min värld. Men de å andra sidan som sitter där och tänker att det här måste vi ju styra upp, de är de som verkligen är eldsjälarna. Du får den generella informationen, den finns där, folk skriver den, den är välstrukturerad. Men det är ju inte bara det, det är ju att den finslipas och det är det som är det absolut viktigaste, du har ett levande dokument, du har inte något som och samlar damm någonstans, i något proprietärt filformat som du inte kan använda på två år, utan det verkligen fortsätter att leva.

**Oskar:** *Hur är strukturen på det ni lägger till? Frihetsgrader?*

**Informant 2:** De är helt fritt, vilket är både till problem och nytta. Folk skapar ju sidor som har generellt namn som bara appliceras på deras saker, till exempel: sprint ett.

**Informant 1:** Sen är det ju som vi får göra, sätta upp regler för hur man lägger till. Det är ju helt öppet för användaren liksom, och skriver inte användaren som vi tycker eller att informationen ser ut på fel sätt så tar vi bort sidan.

**Ola:** *Så då har ni ändå en strategi för hur innehållet?*

**Informant 2:** Alltså problemet är att det inte är så många som är smarta nog att, skapar de en fel sida så flyttar de inte sidan, utan de tar bara bort innehållet på den och låter den ligga. Så det är många som inte vet hur en Wiki fungerar. Men alltså arbetssättet har ändrats mycket, till en början var det mer kaotiskt, men det blir bättre och bättre hela tiden. Men efterhand som fler börjar använda den så får ju vågor av att det blir bättre och sämre, men hela tiden går det ändå stadigt uppåt.

**Ola:** *Har era arbetsprocesser på något sätt förändrats?*

**Informant 2:** Jag kan säga som såhär: Information finns där nu. Vi hade en annan Wiki innan, där var de tvungna att beordra folk att dokumentera i den. Men i den här går folk självmant in och dokumenterar i.

**Informant 1:** ...Och formaterar om. Min sida var en del av en FAQ-sida, så har ju den självmant uppdaterats och ändrats av andra användare utifrån att de känner att de har varit där inne och tillgodogjort sig så mycket information, att de kanske känner att de vore bättre om den var formaterad på det här sättet. Så har de tagit en timmes arbete på sig för att ändra om hela sidan, det är ju inget som är ju jättebra, strukturen bli bättre. Så det ser man ju, det är ju alltid personer som vill hålla det snyggt och städat liksom, och på det här sättet utnyttjar man ju deras positiva eller negativa sida (haha). Nä men att de rättar till något som har stört dem lite ett tag.

**Ola:** *Om man jämför med andra informationskanaler, är Wikin mer informell?*

**Informant 2:** det är många som anser det. Det är ju ingen "corporate standard", men den håller ju på att bli det. Det totala antalet unika besökare vi haft är 1048 hitintills. Och du får tänka på att internt har vi lite problem, alla kommer inte ses som unika användare, vissa kör bakom proxy, så vi kommer aldrig kunna se dem som unika användare. Och vi har drygt 200 besök per dag. Även under helgen är det många som är inne. 200 besök, de är ju typ 4000 sidor, och 35 megabyte data skickades, bara text. Och vi har ju pikar på 576 megabyte, så det går ju upp och ner, men det man märker ju att det finns eldsjälar som verkligen ser till att det fungerar och det blir mer av det här community och det liksom fixas. Och det är det som är det roliga. Men man märker ju också att folk är mer lyhörda, så sitter jag och kollar igenom sidor som, tar bort blankade, kör redirect och så vidare, så får man mejl från folk och man bara tack! folk märker att man att man gör något helt plötsligt.

**Oskar:** *Syns det när en sida uppdateras eller läggs till?*

**Informant 2:** ja de har ju en RSS-feed på Mediawiki, där man ser alla ändringar. Men det handlar ju också att vi är under uppstartningsfasen, vi har tre administratörer, och av dem så är det nog än så länge jag som gör mest tror jag, men meningen är ju den att allt eftersom folk lär sig hur det fungerar, kommer det i slutändan behövas mindre och mindre för att arbetssättet finns det. Det kommer ju alltid att finnas de nya som klantar sig, men efterhand ser de att ahh shit! och tycker att det öppna arbetssättet är bra och börjar kommunicera mer. Och det roligare är ju som sagt att det är enklare att hitta information än vad det någonsin har varit innan i det här företaget.

**Oskar:** *Är det lätt att hitta det man söker i Wikin?*

**Informant 2:** Ja, jag har inga problem.

**Informant 1:** Ja och man ser ju i reglerna att man ska ju sätta "taggar" och så vidare också.

**Informant 2:** ja och vi sätter ju även kategorier på alla sidor, så man kan gå in och lista alla kategorier och få allt som tillhör den här kategorin.

**Informant 1:** Så vi sitter ju i en roll där "higher-management" förlitar sig på att vi levererar och hjälper företaget i rätt riktning, så vi har ju det godkända mandatet att sätta upp sådana här lösningar, och det gör ju det att vi kan lägga tid på att smälla upp sådant här som egentligen inte kommer från någon officiell källa, utan det viktiga här är ju att man ser att företagen börjar ju gå ifrån det här gamla sättet att du har en stor chef som säger: Nu har jag varit på ett seminarium, och nu har jag satt att man ska arbeta på det här sättet. Och då ska det tryckas ned i organisationen. Det har ju setts att det inte är ett effektivt sätt att arbeta på, utan användarna måste faktiskt hitta ett system



som de trivs med att jobba i och själv vill bidra till. Och då blir det liksom att vi börjar mogna till den gränsen att man kan trycka in sådana här tjänster, och det kan bli "corporate-standard".

**Informant 2:** Ska bara se här, alltså vi har här någon (tittar på sin dator) som har suttit och skrivit sju sidor med mycket information och text som är jätte viktig och intressant att ha. Och organisationen det är om visste vi inte ens att de fanns. Så det är någon som sitter och dokumenterar en annan organisation för att det är viktigt att ha. Och det är ju gör att det här är något som är otroligt användbart. Men mitt personliga hat för Sharepoint eller "Scarepoint" är ju enormt. Nu har vi en väldigt enkelt Wiki (Mediawiki), men den fungerar ju jättebra för nästan allt.

**Ola:** *Ur samarbets synpunkt, vilken är det sämsta med Wikin då? Är det någonting som är problematiskt?*

**Informant 2:** Det största problemet jag någonsin har haft är folk som inte vill skriva generella saker utan, "det här är min åsikt".

**Informant 1:** Eller att man sitter och skriver en rutin som är jättespecifik för den avdelningen, när man skulle kunna ha skriva den generell och lägga till rader där man säger hur man gör på sin egen avdelning. Men det är ju alltid en mognadsgrad.

**Oskar:** *Speglar sättet ni kommunicerar på i Wikin, det sätt ni kommunicerar i övrig i organisationen?*

**Informant 1:** Det är ju det som har hänt. Att det gamla arbetssättet som har funnits i de stora bolagen, nu har sett att om de fortsätter på det här spåret så blir det överlevnadssvårigheter. Så på lång sikt måste vi komma på nya visioner och nya sätt att arbeta, och då kommer ju faktiskt dessa lösningar hand i hand.

**Ola:** *Nu sa ni det tidigare, men är det den generella känslan att det blir planare, öppnare och mer decentraliserat?*

**Informant 2:** Det är svårt att säga. Men på det gamla sättet att arbeta i det här företaget var att, du visste inte vad någon annan gjorde, ingen kommunicerade med varandra, inga avdelningar med varandra. Så du hade ju ingen information om vad som pågick eller vad som hände, du fick ingen information om vad någon annan höll på med. Helt plötsligt vet du allt det, du vet vilka de andra är. Det finns ju till och med team-sidor här där de har lagt upp bilder på alla och telefonnummer. Har du problem med deras grejer kan ringa dem direkt, du kan se var de är så du kan känna igen dem om du bara råkat träffa på dem. Det är ju en fantastisk skillnad jämför med innan.

**Oskar:** *I vilken utsträckning har det ersatt annan form av kommunikation; möten, telekonferenser, e-post?*

**Informant 2:** Möten tror jag aldrig du kommer att ersätta. Men jag tror det viktigaste här är att det är en informationssamling snarare än något annat. Jag tror inte man kan ersätta andra kommunikationsformer, men om någon har sett en fråga tillräckligt många gånger så kommer någon i det här sammanhanget att irritera sig på det och dokumentera det, och då finns där.

**Informant 1:** Om man tittar ur ren supportvinkel, så eftersom mycket ligger ju mycket på FAQ:n, lätt sökbart på Wikin, så blir det ju att inom teamet så kommunicerar alltid folk så här: Har du sett det här problemet innan? Så är det då någon som har skickat ut eller själv varit inne på FAQ:n och sett att det här problemet har funnits, så får ju jag inte in dem. Så då försvinner ju den mejlkorrespondensen och supportproblemen eftersom de vet att om de går in och kollar i FAQ:n så ligger det där eller kanske till och med redigerar den, för är det så att de känner att informationen inte är tillräcklig så lägger de själv till information där för att det ska bli lättare för alla.

**Ola:** *Hur hanterar ni i takt med att det växer och att innehållet blir större? Blir man tvungen att strukturera om och liknande? Vem har friheten att göra det?*

**Informant 2:** Du kan flytta en sida, när du gör det skapas en "redirect". Så grejen är den att om du flyttar en sida så måste administratören gå in och ta bort redirecten. Det är liksom en extra grej som vi har. Att behöva gå in och rensa efter andra är ju en börda jämfört med om de kunnat ta bort och "redirectat". Men annars är ju det intressant att folk faktiskt gör någonting.

**Oskar:** *Tycker ni att innehållet är relevant och uppdaterat?*

**Informant 2:** Ja faktiskt.

**Oskar:** *Och litar ni på innehållet?*

**Informant 2:** Ja, i många fall är det ju jag själv som har skrivit det (haha). Nä men det finns ingen anledning att inte lita på det. Det här är ju saker som annars hade legat som mejl eller en fil någon annanstans. Nu är det bara så att alla kan komma åt den, och det har ju faktiskt blivit så att från teamen, de generaliserar, och lägger upp det som Wiki-sidor.

**Oskar:** *Mediawiki som ni använder länkar väl till annat innehåll i innehåll?*

**Informant 2:** Ja.

**Oskar:** *Även till tomma sidor?*

**Informant 2:** Ja du kan också länka till tomma sidor. Men det är inte så många som gör det. Det brukar vara så att de skapar sidorna först, och sedan länkar till dem. Men tyvärr utnyttjas inte den funktionen ännu så mycket, att folk visar på var det behövs ny information.

**Ola:** *Känner ni en förpliktelse att lägga till något när ni ser att det saknas och ni känner att ni kan bidra?*

**Informant 1:** Ja absolut.

**Informant 2:** Ja.

**Ola:** *Och är det er generella uppfattning att många jobbar på det sättet?*

**Informant 1:** Faktiskt, ja.

**Informant 2:** Det man märker att om någon går in och kollar på en sida så har diskussionerna på sidan ökat där folk istället för att editera, börjar diskutera om det verkligen ska vara på det sättet, det har också startats en namninsamling på communityportalen. Alltså community-grejen som har funnits ute på nätet har mer kommit in här också. Så där är det ju svårt att komma ifrån hur det har varit förr.

**Ola:** *Är det många som har arbetat med open-source innan?*

**Informant 2:** Ja det är det, men jag kan inte svara på om de hör till dem som bidrager mest till Wikin.

**Oskar:** *Du nämnde innan att den här Wikin var så mycket mer lyckad än de förra ni hade. Vad tror du nyckelfaktorerna till det är?*

**Informant 2:** Dels att den är mindre begränsad, alltså det är lätt att gå in och editera. Och sedan har Sharepoint, som vi hade innan, ett stort fel. Och det är så här att om jag går in och börjar editera på en sida, och sedan går jag på lunch, och då sitter Informant 1 här på samma sida, och sedan kommer jag tillbaka från lunch och ska editera det sista och sedan trycker "submit" då har hans ändringar försvunnit.

**Informant 1:** Sen är det ju det, man kan ju knappt kalla Sharepoint för en Wiki. Snarare "content management" liksom, och på det sättet går det inte riktigt att jämföra dem, för det är egentligen två helt olika sätt. Kollar man på Sharepoint, för att lägga till en ny sida så ska det beställas en ny gruppssida, det ska sättas ägarskap publicers, editors, sen ska folk beställa behörighet till den och så vidare. Vi kommer ju alltid att ha någon form av information med begränsad åtkomst, vi har ju alltid avdelningar som jobbar med hemlig information och de kommer ju alltid att använda andra system. Men vår Wiki täcker ju upp mycket av den här kunskapsinformationen som behövs ju. Vi jobbar ju hårt med att man inte ska få peka mot det gamla materialet i Sharepoint i den nya Wikin, det ska omvandlas till en Wiki-sida istället. Så att det inte slutar med att man har en massa gamla "doc"-filer liggandes och dammar.

**Informant 2:** Sen handlar det mycket om problem med att Windows och Linux samarbetar inte bra med färdlänkar. Så du har ingen samarbetsnivå möjligt, så det ledde ju till nästa grej vi gjorde för Wikin, att vi slog igång en publik-HTML så att de kan lägga upp dokument i sin hemkatalog om de behöver ha det och sprida det, och då vet de att alla kan komma åt det.

**Informant 1:** Men i regel så är det att gå bort ifrån det gamla sättet att arbeta på. Levande dokument är mycket bättre.

**Oskar:** *Hur väl överensstämmande är organisationens bild över Wikins roll i organisationen och finns det några kulturella skillnader då ni också arbetade mot till exempel Indien?*

**Informant 2:** det har vi inte riktigt sätt än. Det är ju väldigt enkelt egentligen, det är ju fakta och data som ligger där. Kulturen brukar inte spela in förens det blir mer personligt eller politiskt.

**Oskar:** *Bidrar indierna i samma utsträckning?*

**Informant 2:** Nä inte än så länge, vi har ju som sagt lite interna problem, men de har varit inne och editerat på sidor, det vet jag.

**Informant 1:** Vi har ju indier som sitter här också. Alltså just nu lever den jättebra, den föddes ju som sagt för bara tre månader sedan. Shit tiden går så snabbt. Alltså under tre månader i ett så här stort företag så är det uppe i cirka 4000 sidor redan, och det är ju väldigt snabbt fyllt kan jag ju tycka.

**Informant 2:** När vi hade Sharepoint hade vi en som var anställd för att fylla på med information och vi hade mycket problem med "access"-rättigheterna, att om någon har skapat en sidan till dig så sitter du och administrerar din sida, sen går en specifik person in och ändrar den sidan, då har du inte längre "access" till den sidan längre. Så alla dess access-regelverk som finns inne i Sharepoint är avskräckande på så många nivåer. Wikin är mer tillgänglig för alla och det du tar bara in text, det är så lätt att formatera. Och om vi lägger till en funktionalitet, så hoppar folk direkt på det och tycker att det oftast är jättebra och att det gör det mycket lättare och de har inte sagt någonting innan....

**Ola:** När ni bidrar till Wikin, fördjupas er egen kunskap på något sätt?

**Informant 2:** Både och, jag kommer själv från open-source-världen, det är inget nytt, jag har inga problem med att bidra. Men både och.

**Informant 1:** för mig var det ju helt nytt. Speciellt när folk går in och redigerar mina saker, lär jag mig, liksom okej jag ska göra på det här sättet istället.

**Informant 2:** Men i och med att vi har skrivit mest manualer så kanske inte i så stor utsträckning. Men ibland har jag känt att om jag har skrivit något så vågar de knappt gå in och ändra något. Men jag har allt mer försökt pusha på folk att ändra och lägga till nu, så det blir bättre.

**Ola:** Känner ni att när andra fyller på, att er kunskap fördjupas?

**Informant 2:** O ja, det är det som är meningen

**Ola:** Vad är svårast att dokumentera.

**Informant 1:** Jag sitter ju fortfarande med att dokumentera hur hela klienten är uppbyggd och det är ju en tuff del att ta tag i för där är ju så mycket grejer man måste sätta sig ner och skriva, och det är ofta där de svåra grejerna är när man ska komma i gång med nya grejer. Men när man väl har börjat så blir det lättare.

**Informant 2:** Jag tycker det är svårt att dokumentera tillvägagångssätt och dokumentera när man ska beskriva ett arbetssätt, hur man ska tänka när man ska bestämma grupper, gå igenom information. Och om man har en sida som inte är bra strukturerad blir det mycket svårare att dels hitta informationen och dels skriva informationen. Har du en sida som är väl strukturerad är det oftast mycket lättare att komma in i den och skriva. Det krävs mer av den som skapar den, men när du väl har det är det mycket enklare att sedan fått vettigt innehåll.

**Informant 1:** Likadant för mig. I början var det jobbigt, men nu när de har börjat bli uppstrukturerade har det blivit lättare att själv snabbt gå in och bidra. För jag har ju andra arbetsuppgifter, och är det

lätt att lägga till i Wikin gör jag det också mycket hellre. På andra hållet har jag också märkt att om jag verkligen lägger upp det bra så kommer andra i större utsträckning att involveras.

**Oskar:** *Enklast att dokumentera?*

**Informant 2:** Tekniska prylar. Speciellt om du börjar för det är ju oftast svart på vitt.

**Oskar:** *Finns det något tillfälle då ni kan välja att inte dela med er av er kunskap? Och i så fall varför?*

**Informant 1:** Ja det vore ju hemliga saker. Då väljer vi något annat sätt där det inte ligger publikt.

**Ola:** *Starkast incitamentet för att bidra?*

**Informant 1:** Underlätta för andra.

**Informant 2:** Om du dokumenterar någonting, och någon annan tycker om det, så känns det väldigt bra. Jag kan säga såhär: Vi är alla väldigt själviska, och om du själv dokumenterar något och andra lägger till något, de tar inte bort något, utan de tycker att det där var bra och de försätter där för de tyckte de var bra, då känns det ju jättebra för dig själv. Men sen att ha dokumenterat så generellt att andra kan dra nytta av det känns också jättebra. Det är en härlig känsla; det här har jag gjort, det är välgjort.

**Informant 1:** Och i mitt fall så minskar det ju min arbetsbelastning när folk själva kan gå in istället för att gå till mig direkt hela tiden. Så ju mer jag lägger till där desto mindre jagad blir jag efter information, det blir ju en win-win.

**Informant 2:** Man får tänka på det, att på det här företaget är det legendariskt så att när någon börjar här så sitter de bredvid någon och den personen lär dem allt de kan. Och de kan vara hur fel som helst. Det kan vara att de utnyttjar en bugg någonstans av misstag som bara gör att det fungerar, men när de sedan fixar den buggen så fungerar det inte längre. Och då har vi en tio, tjugo personer som inte har en aning om vad de har gjort under flera år. Så poängen med det här är, allteftersom att folk börjar sprida information med Wikin så har man en central informationskälla som ständigt slipas. Det blir en "knowledge trust". Det är just det, du sprider informationen, det är det som är det viktigaste, alltid. Sen kanske det inte är det bästa formatet för alla fall, men att informationen finns där är det allra viktigaste.

**Ola:** *Bilder och video?*

**Informant 2:** Ja bilder, video har jag inte lagt in stöd för. Du kan ladda upp bilder, grafer, diagram du kan plotta mm. Flödesdiagram och beroenden också.

**Oskar:** *Bidrar Wikin till personer inom organisationen måste bära på mindre information vid ett givet tillfälle?*

**Informant 2:** Ja det kan man ju säga, men samtidigt kan ju alla lära sig mer. Kunskapen kan på ett sätt bli mer generell då alla har tillgång till den.

**Oskar:** *Har det uppstått några nya sociala band till följd av Wikin?*

**Informant 1:** Ja det gör det ju, det beror ju också på inom vilken avdelning du jobbar. Om du jobbar inom avdelningar som min så blir det ju rätt mycket att man rör sig rätt mycket emellan så blir det ju så. Till exempel så har vi utifrån den här Wikin styrt den här Linux-development-gruppen. Så där har vi ju nu en grupp som har fått pengar och tidsallokering för att vi ska kunna jobba vidare med andra delar som senare blir till information som läggs till i Wikin. Så på så sätt har det ju skapat en grupp där man har hittat kunskapsbitar hos olika individer utifrån vad de har bidragit till i Wikin.

**Informant 2:** På senare tiden har det också blivit så att om vi ska starta ett projekt, ja då lägger vi till en sida på Wikin och helt enkelt för den här grejen och sedan börjar dokumentera. Och de ser där är slutdokumentet, fast de börjar dokumentera.

**Informant 1:** Och sedan är det ju så att om det är ett projekt som ska komma igång och de sysslar med de här tre "key-components" så har vi folk som vi vet har jobbat med dessa tidigare. Då blir de inbjudna i den här gruppen för att hjälpa dem komma igång som en ny del liksom, så att man ser att deras "backlog" inte ska vara lika stor liksom. Så det gör ju också att utifrån att vi vet vem som skriver vad i Wikin vet vi också vilka som är rätt personer att ta in och till exempel hjälpa nya avdelningar att komma igång och så vidare. Så på det sättet är det ju ett mycket mer effektivt sätt att hantera människor och personer. Och det har ju inte riktigt funnits innan. De har ju mer varit så att det rasslar ned en massa pengar i "R2", så sitter de i ett rum med: Gör det här. De sitter de och börjar klia sig i huvudet och tar ett halvår på sig att komma på något, och då kanske det inte ens är rätt. Och det tar ju väldigt mycket tid, pengar och människor. Så nu är det mycket bättre när de har de rätta verktygen med sig direkt.

**Oskar:** *Har n några tankar eller erfarenheter ni vill del med er av?*

**Informant 2:** framförallt att de har blivit så mycket mer öppnare vem som har gjort vad. Går jag in i en källkod kan jag direkt se vem som har skrivit den. Och skulle jag inte förstå kontexten eller så kan jag enkelt kontakta den personen och få den informationen jag behöver. Innan hade vi inte den möjligheten.

**Ola:** *Ligger det någon prestige i att dokumentera i Wikin?*

**Informant 2:** I att dokumentera bra gör det. Det finns alltid en stolthet.

**Informant 1:** Ser jag att någon har lagt ner mycket tid på att lägga till något brukar jag faktiskt gå ut och tacka den för det. Det tycker jag själv liksom är viktigt.

**Informant 2:** Ni kommer ju verkligen i rätt tid. För tre månader sedan hade vi knappt haft en aning. Men det absolut viktigaste är ju informationen finns där och dokumenteras. Sedan också att det är enkelt och publik, sitt inte och pilla med en massa restriktioner och grejer för det betyder bara att när du letar efter grejer så hittar du det inte. När du inte hittar något första, andra, tredje och sen fjärde gången kommer du tillslut att sluta leta. Har du något som folk har allmännyttat av ska det vara helt publikt inom företaget, alla ska kunna redigera. Detta är A och O. Wikin se också som lite mer informell som ni sa innan.

**Ola:** *Motsvarar Wikin den kollektiva kunskapen inom företaget?*

**Informant 2:** Nja inte ännu riktigt. Det är så många olika delar. Projekt och sånt har börjat komma ut, linjerna har börjat komma, ariorna också, men det kommer, det växer allt bredare allteftersom. Först på individ nivå, sen linje och team. Man kan till exempel få upp allt som ett visst team gjort. Ha det är förresten lite roligt om man är på någon konferens någonstans eller så kan man springa in i någon man aldrig träffat innan men som man jobbat ihop med på Wikin, sånt är ju kul.

**Ola:** *Tack så mycket!*

## 7 Referenser

Alavi, M., Leidner, D.E. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, volume: 25, Issue: 1, sid. 107-136.

Beccera-Fernandez, I., Leidner, D (2008) On knowledge, knowledge management, and knowledge management systems: An introduction. I: Beccera-Fernandez, I., Leidner, D (red), *Knowledge management: an evolutionary view* (s.3-10). Armok, N.Y, M.E. Sharpe, Inc.

Blackler, F. (2002) Knowledge, knowledge work and organizations. I: Wei Choo, C., Bontis, N. (red.) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (sid. 47-64). New York, Oxford University press, Inc.

Call, Dean (2006) Knowledge management – not rocket science. I: Emerald group (red), *An introduction to knowledge management* (s.47-58). Bradford, England, Emerald Group Publishing.

Chatti M., Klamma R., Jarke M., Naeve A. (2007) *The Web 2.0 Driven SECI Model Based Learning Process*. RWTH Aachen University, Informatik 5 (Information Systems) Tillgänglig på internet: [http://kmr.nada.kth.se/papers/TEL/CKJN\\_ICALT07.pdf](http://kmr.nada.kth.se/papers/TEL/CKJN_ICALT07.pdf) Hämtad [2010-05-01].

Cress, U., Kimmerle, J. (2008) A systemic and cognitive view on collaborative knowledge building with Wikis. *Computer-supported collaborative learning*, volume 3, issue 2, sid 105-122.

Cunningham, W. *Wiki Design Principles* Tillgänglig på internet: URL: <http://c2.com/cgi/Wiki?WikiDesignPrinciples> , Hämtad [2010-04-29]

C2 (senast uppdaterad 2010-03-09): *Wiki Design Principles* (Elektronisk). Tillgänglig på Internet <http://c2.com/cgi/wiki?WikiDesignPrinciples>. Hämtad [2010-05-01]

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachussets. Harvard business school press.

Fredman, E (2004) *Knowledge Management - IT-stöd för strategisk kunskapsutveckling*. Handelshögskolan vid Göterborgs universitet, Institutionen för informatik.

Gonzalez-Reinhart J. (2005) *Wiki and the Wiki Way: Beyond a Knowledge Management Solution*. C.T. Bauer College of Business University of Houston. Tillgänglig på internet: [http://www.uhsrc.com/FTB/Wiki/Wiki\\_way\\_brief%5B1%5D-Jennifer%2005.pdf](http://www.uhsrc.com/FTB/Wiki/Wiki_way_brief%5B1%5D-Jennifer%2005.pdf) [Hämtad 2010-04-27]

Gottschalk, P. (2005) *Strategic knowledge management technology*. Hershey PA, Idea group publishing

Grant, R. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. Volume 17, sid. 109-122.



Griffith, L. T., Sawyer, J. E. & Neale, M. A. (2003): Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *MIS Quarterly*, 27(2), s. 265-287.

Heide, M. (2009) Intranät som arena för lärande: Nya utmaningar för ledare. I: Larsson, G. (red) *Organisation teknik och lärande* (sid. 66-83). Stockholm, Sverige, Carlsson Bokförlag.

Huzzard, T., Wenglén, R. (2007) Lärande i organisationer. I: Alvesson, M., Sveningsson (red.) *Organisation, Ledning och processer* (sid. 279-299). Pozkal, Polen, Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jing H., Fan Y. (2008) *Usability of Wiki Knowledge Management-Bases Enterprises*. 2008 International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling. School of Information Management Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China.

Leuf B., Cunningham W. (2001) *The Wiki Way - Quick Collaboration on the Web*. Addison-Wesley.

Muller, C., Meuthrath, B., Baumgrass, A. (2007) Analyzing Wiki-Based networks to improve knowledge processes in organizations. *Journal of universal computer science*, Volume: 14, Issue: 4, sid 526-545.

Newman D, Brian., Conrad W, Curt. (1999) *A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies*. Tillgänglig på internet:  
<http://www.his.se/PageFiles/9534/referenser.pdf> [Hämtad 2010-05-11]

Nonaka, I., Konno, N. (1998) The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, volume: 40, issue: 3, sid 40-45.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge. *Organization Science: a journal of the institute of management sciences* Volume:5, Issue: 1, sid 14-37.

Sharma, P. Core Characteristics of Web 2.0 Services. Tillgänglig på internet:  
<http://www.techpluto.com/web-20-services/> Hämtad [2010-05-03]

Smith, M., Marx, L. (1994) *Does technology drive history?: the dilemma of technological determinism*. Massachusetts Institute of Technology.

Stenmark, D. (2002a): *Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management*. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, s. 1-10.

Von Hippel, E. (2008) *Democratizing innovation*, MIT Press, USA.

Wardle, D. (2010). *A Wiki way to wisdom*. TCE Today, 2, 22-23.

Wikipedia (senast uppdaterad 2009): *Web 2.0*. (Elektronisk). Tillgänglig på Internet:  
[http://sv.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://sv.wikipedia.org/wiki/Web_2.0). Hämtad [2010-04-20]

Wikipedia (senast uppdaterad 2009): *Wiki*. (Elektronisk). Tillgänglig på Internet:  
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Wiki>. Hämtad [2010-04-20]