



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Nr 14392
FEKP01 Examensarbete Magisternivå
Företagsekonomiska Institutionen
Lunds Universitet
januari 2011

Förståelse och dess inverkan på kunskapsspridning i kunskapsföretag

Handledare:
Christine Blomqvist

Författare:
Olga Binder
Ellen Madeling

FÖRORD & TACK

Studien och det arbete som ligger bakom har präglats av hårt slit, många långa diskussioner och många timmar framför datorn. Vi som gjort studien har under arbetets gång fått stöd och goda råd från flera personer och utan deras hjälp skulle studien inte gått att genomföra.

Vi vill först och främst tacka Ernst & Young för att de ställt upp med både tid och stöd genom hela arbetet. Vi blev ständigt bemötta av en stor öppenhet och välvilja, vilket gjorde vårt samarbete enkelt. Vi vill även rikta ett särskilt tack till de medarbetare som ställt upp som intervjuobjekt.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Christine Blomqvist för hennes värdefulla råd då vi svävat ut i våra tankebanor.

Tack till föräldrarna Madeling för god middag och husrum under vår empiriinsamlingsresa.

Slutligen ett tack till våra respektive för att de bistått med goda råd samt stått ut med våra ständiga uppdateringar kring nya infallsvinklar.

Lund den 10 januari 2011

Olga Binder & Ellen Madeling

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Förståelse och dess inverkan på kunskapsspridning i kunskapsföretag
<i>Seminariedatum:</i>	2011-01-14
<i>Ämne/Kurs:</i>	FEKP01, Examensarbete magisternivå
<i>Författare:</i>	Olga Binder & Ellen Madeling
<i>Handledare:</i>	Christine Blomqvist
<i>Fem nyckelord:</i>	Knowledge management, Förståelse, Kunskapsspridning, Kunskapsföretag, Kunskapskanaler
<i>Syfte:</i>	Syftet med studien är att beskriva och analysera de anställdas förståelse för kunskapskanaler inom kunskapsföretag samt vilka konsekvenser detta får för företaget.
<i>Metod:</i>	Studien har en abduktiv ansats där primärdata främst samlats in genom en kvalitativ fallstudie.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Studiens teoretiska ramverk grundar sig i teorier kring knowledge management, kunskapsöverföring samt förståelse.
<i>Empiri:</i>	Vårt empiriska material grundar sig i den förståelse medarbetare på ett kunskapsföretag har för organisationens kunskapskanaler. Intervjuobjekten är medarbetare på fallföretaget Ernst & Young och primärdata är insamlad genom 10 stycken semistrukturerade intervjuer.
<i>Resultat:</i>	Studiens resultat visar att medarbetarnas förståelse för organisationens kunskapskanaler har en stor inverkan på medarbetarnas användande av dessa. Detta resulterar i sin tur i att kunskapsspridningen kan hämmas.

Abstract

- Title:* Understanding and its impact on knowledge sharing in knowledge intensive firm
- Seminar date:* 2011-01-14
- Course:* FEKP01, Master thesis
- Authors:* Olga Binder & Ellen Madeling
- Advisor:* Christine Blomqvist
- Key words:* Knowledge management, Understanding, Knowledge sharing, Knowledge intensive firm, Knowledge channels
- Purpose:* The purpose of this study is to describe and analyze the employees' understanding of knowledge channels in a knowledge intensive firm, and what consequences this may bring to the firm
- Methodology:* The study has an abductive process in which primary data was mainly collected through a qualitative case study
- Theoretical perspectives:* The theoretical framework is based on theories of Knowledge management, Knowledge sharing and Understanding
- Empirical foundation:* Our empirical material is based on the understanding that employees have of the knowledge channels available in an organization. The interviewees are employees work at the case company Ernst & Young and the primary data was collected through 10 semi structured interviews.
- Conclusions:* Our results demonstrate that employees' understanding of the organization's knowledge channels have a major impact on employee use of these. This results in the sharing of knowledge can be inhibited.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	7
1.2 Syfte	10
1.3 Definitioner	10
1.4 Disposition	11
2. Metod	12
2.1 Metoddiskussion och val av metod	12
2.1.1 Vetenskapssyn	12
2.1.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod.....	13
2.1.3 Fallstudie som metodform	14
2.1.4 Ansats	15
2.2 Insamling och hantering av empiriskt material	16
2.2.1 Kvalitativa intervjuer	16
2.2.2 Urval av intervjupersoner.....	16
2.2.3 Insamlingsförfarande	17
2.2.4 Analysförfarande	18
2.3 Reliabilitet och validitet och generaliserbarhet	18
3. Teori	20
3.1 Kunskapsföretag	20
3.2 Kunskap	21
3.2.1 Vad är kunskap?.....	21
3.2.2 Kunskapsöverföring.....	23
3.2.2.1 Socialisering.....	23
3.2.2.2 Externalisering.....	24
3.2.2.3 Kombination	24
3.2.2.4 Internalisering.....	24
3.3 Knowledge management	25
3.3.1 Cognitive och community approach.....	26
3.3.2 Strategier för kunskapsöverföring.....	27
3.3.2.1 Kodifiering	28
3.3.2.2 Personifiering.....	28
3.3.2.3 Tre faktorer vid valet av strategi	29

3.4 Förståelse	30
3.4.1 Vad är förståelse?	30
3.4.2 Förståelse och knowledge management	31
3.4.2.1 Att utveckla förståelse inom organisationer.....	32
4. Empiri & analys	34
4.1 Kunskapsföretaget Ernst & Young	35
4.2 Kunskapsöverföring på företaget	35
4.2.1 Presentation av empiriskt material.....	35
4.2.2 Nonakas SECI-modell.....	38
4.2.2.1 Socialisering.....	38
4.2.2.2 Externalisering.....	38
4.2.2.3 Kombination	39
4.2.2.4 Internalisering.....	39
4.2.3 Cognitive eller community approach.....	40
4.2.4 Strategier för kunskapsöverföring.....	41
4.2.4.1 Stöd för kodifiering.....	41
4.2.4.2 Stöd för personifiering	41
4.3 Förståelse för kunskapskanalerna	42
4.3.1 Presentation av empiriskt material.....	42
4.3.2 Förståelse och knowledge management	48
4.3.3 Att utveckla förståelse inom organisationer	48
4.3.4 Återknytning till tidigare teorier	49
5. Slutsats	51
5.1 Slutsatser	51
5.2 Slutdiskussion	52
5.3 Framtida forskning	52
Referenslista	53
Bilaga	57

1. Inledning

I vår studie ämnar vi analysera den inverkan förståelse har på en organisations kunskapsspridning. I inledningen vill vi presentera det teoretiska problem som utgör grunden för vår studie, presentera vårt fallföretag samt redogöra för syftet med studien och de frågeställningar vi ämnar besvara. Slutligen presenteras ett antal centrala definitioner och uppsatsens disposition som helhet.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Grunden för mänsklighetens framgång ligger i vår förmåga att anamma och förnya vårt intellekt och en stor del av denna process beror på vår förmåga att uttrycka, förvara och dela med oss av kunskap. Boktryckarkonsten skapade unika möjligheter till kunskapsförvaring och därmed kunskapsspridning. Genom att enas om gemensamma skriftspråk och förmågan att uppfatta dessa, kunde kunskap spridas till fler och därmed öka det kollektiva intellektet. Denna beskrivning kan vara förklaringen till den intellektuella konkurrensen mellan organisationer idag, en konkurrens Alvesson (2004) menar blir allt hårdare då vi färdas mot ett mer informationsintensivt samhälle. Kunskapsnivån i organisationerna idag blir allt högre, även på de lägre nivåerna, vilket flyttar fokus från organisationsteorier om standardisering och resultatstyrning till teorier om kunskapsfaktorer (Alvesson 2004).

Nya organisationsformer som avviker från de traditionella strukturerna har kommit att skapa nya definitioner i läran om organisationer. Dessa är allt mer komplicerade och mångtydiga, men nödvändiga i skapandet av förståelsen för dessa nya organisationsformer. Kunskapsföretag har kommit att bli en sådan definition, vilken beskriver företag som producerar produkter och tjänster vars värde ligger i intellektuella skapandeprocesser och där det är humankapitalet som är råvaran. Sådana företag finner man exempelvis i IT-branschen, läkemedelsindustrin, inom revision och juridik. Den kunskapsalstring som i hög grad sker inom kunskapsföretag är således komplex till sin natur. (Alvesson 2004)

Kunskap i organisationer delas ofta upp i implicit och explicit, där skillnaden ligger i huruvida den delas som uttalad eller outtalad mellan medarbetarna (Polanyi 1962). Trots detta är det idag vanligt att kunskap ses som en ”sak” som kan lagras och sparas i olika system och att ansvariga för organisationens

kunskapsstyrning, som Alvesson (2004) uttrycker det, kan ses som ”lagerförmän”. Kunskap framställs än mer som ett ting av statistiskt natur i och med införandet av uttryck som ”humankapital” och ”intellektuellt kapital”, vilka indikerar att kunskap är något man kan mäta i siffror (Yakhlef & Salzer-Mörling 2000).

Likt språkets betydelse i boktryckarkonstens tid, är behovet av ett gemensamt språk i kunskapsföretag viktigt för dess intellektuella och därmed generella, utveckling. Detta leder oss in på ytterligare en väsentlig punkt för kunskapsspridningen – de anställdas möjlighet ta del av ny kunskap och sprida den befintliga till de övriga på företaget. Ett kunskapsföretag ska fungera som en plattform för den information och kunskap som produceras genom det humana kapitalet. Företagets uppgift är således att skapa en sådan atmosfär som möjliggör produktionen och absorberingen av den kunskap som är relevant för organisationen (Nonaka 1994).

Knowledge management är ett fenomen som har funnits länge, men själva begreppet blev populärt först under 1990-talet (Alvesson 2004). Knowledge management kan definieras som ledningens försök att styra människorna och resurserna i en organisation och det har på senare år bedrivits allt mer forskning inom området (Hansen et al 1999, Alvesson & Kärreman 2001a, Scheepers et al 2004). Hansen et al tog i slutet av 1990-talet fram en teori över vad de anser är de två huvudsakliga strategierna inom knowledge management; kodifiering och personifiering. Författarna menar att strategierna är två olika sätt att överföra och sprida kunskap inom en organisation, och att valet av strategi bör grunda sig i faktorer så som företagets kärnverksamhet, utbud av tjänster och huruvida produkten är av standardiserad eller innovativ natur. Vidare menar författarna att företag bör välja en av strategierna som huvudstrategi och att den andra endast bör fungera som stöd. Många forskare samtycker i den uppdelning Hansen et al har utvecklat, dock har flertalet studier gjorts i syfte att ifrågasätta och modifiera teorin. Alvesson & Kärreman (2001a) har genom en studie försökt påvisa att Hansen et als (1999) uppdelning mellan de två knowledge management-strategierna inte är helt oproblematiskt, då arbetet med kunskapsspridning ofta innefattar en blandning av de båda. En liknande observation har gjorts av Werr & Stjernberg (2003) där även de ifrågasätter den starka distinktion som görs mellan strategierna. De menar att båda strategierna innehåller viktiga element för kunskapsspridning och att företag bör använda båda, oberoende av organisationens kärnverksamhet och strategiska fokus.

Det har även gjorts studier där forskare lyft fram ytterligare aspekter som kan vara av vikt vid valet och utvecklingen av strategi för kunskapsöverföring. Ribiere (2009) tar i sin studie hänsyn till organisatorisk tillit vid utformningen av knowledge management-strategier. Författaren menar att aspekten tillit har en avgörande roll för hur väl strategierna uppfyller sitt syfte. Scheepers et al (2004) tar i sin studie istället hänsyn till tidsaspekten. De anser att företagsledningen med

tiden bör se över och eventuellt vidareutveckla sin strategi. De menar att Hansen et als (1999) grundteori och den uppdelning som föreslås kan vara relevant i ett initialt stadium, men att knowledge management-systemen kontinuerligt bör utvärderas och justeras. Författarna anser att fokus bör ligga på en av strategierna, men att företag med tiden kan komma att behöva utveckla graden av uppdelning och att strategimixen kan förändras.

Vi har även i vår studie valt att belysa ytterligare en aspekt som kan vara viktig för en organisations knowledge management-initiativ. Vi har valt att studera hur de anställdas *förståelse* påverkar hur väl företagets knowledge management-system uppfyller sitt syfte och hur det påverkar kunskapsspridningen på företaget. Sandberg & Targama (2007) menar att förståelse är centralt inom knowledge management. De menar att man för att påverka de anställdas prestationer inte endast kan förändra de externa faktorerna, utan att det är de anställdas förståelse för dessa som avgör resultatet. Vidare lägger Sandberg & Targama (2007) mycket fokus på medarbetarnas förståelse för sitt arbete och sina uppgifter samt hur kvalitén på arbetet ökar ju djupare förståelse de anställda har. Förståelse är enligt författarna en grundläggande del i ett kunskapsföretags framgång och de beskriver förståelsens inverkan på flera olika plan inom organisationen. För att hålla oss inom tidsramen har vi dock valt att i vår studie avgränsa oss till ett mindre område och lägga fokus på organisationers kunskapskanaler och de anställdas förståelse för dessa. Vi är intresserade av de kanaler där de anställda sprider kunskap samt förståelsens inverkan på kunskapsspridandet och kommer således *inte* lägga fokus på det dagliga arbetet.

Genom att studera de anställdas förståelse för *hur* och *varför* de skall använda de kunskapskanaler de har att tillgå, vill vi identifiera om förståelsen för kunskapskanaler påverkar kunskapsspridningen inom ett kunskapsföretag. Vi kommer i vår studie använda teorier inom organisatorisk förståelse och applicera dessa på de anställdas förståelse för tillgängliga kunskapskanaler. Majoriteten av tidigare studier inom området utgår från ledningens perspektiv, där intervjuobjekten varit hierarkiskt högt uppsatta medarbetare, alternativt konsulter som arbetar med knowledge management (Scheepers et al 2004, Ribiere 2009, Alvesson & Kärreman 2001a, Werr & Stjernberg 2003). Vad som här särskiljer vår studie är det faktum att vi utgår från de anställdas perspektiv. Med hjälp av en fallstudie på revisionsfirman Ernst & Young vill vi studera relationen mellan *förståelse* och *användande* av kunskapskanaler och vilka konsekvenser detta har för *kunskapsspridningen* inom organisationen.

Vår problemformulering och vårt syfte grundar sig i problematiken kring kunskapsspridning inom kunskapsföretag. Vi vill genom vår studie öka förståelsen för hur de anställdas förståelse för kunskapsspridningskanalerna kan påverka framgången av ett knowledge management-initiativ. Med detta som grund vill vi besvara följande frågeställningar:

- Hur uppfattar och förstår medarbetarna de tillgängliga kunskapskanalerna?
- Vilka konsekvenser har medarbetarnas *förståelse* på användningen av kunskapskanalerna?
- Vad får medarbetarnas *användande* av kunskapskanalerna för resultat på kunskapsspridningen inom organisationen?
- Hur påverkas företaget av medarbetarnas sätt att sprida kunskap?

1.2 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera de anställdas förståelse för kunskapskanaler inom kunskapsföretag samt vilka konsekvenser detta får för företaget.

1.3 Definitioner

FAR Komplet	Databas med redovisningsrekommendationer utgiven av Redovisningsrådet.
Förståelse	En individs förmåga att tolka och ifrågasätta sin förståelse. I enlighet med ramarna för denna studie har vi valt att avgränsa oss till att fokusera på förståelse för kunskapskanalerna inom en organisation.
GAAIT	Intern sökmotor för Ernst & Youngs medarbetare. Detta är en källa för metodik och kriterier för redovisning och revision.
Kunskapsföretag	En organisation där huvudverksamheten baseras på de anställdas kunskap och intelligens.

1.4 Disposition

Inledning	I inledningen beskrivs en kort bakgrund till studien. Vi presenterar även våra frågeställningar samt syftet med studien.
Metod	I metodavsnitten beskrivs hur arbetsprocessen med studien sett ut samt de metodologiska överväganden som gjort.
Teori	Teoriavsnittet behandlar de teorier som ligger till grund för analysen.
Empiri & Analys	I kapitel fyra presenteras och analyseras vårt insamlade empiriska material.
Slutsats	I den avslutande delen presenteras studiens slutsats. Det förs en kort slutdiskussion och ges förslag på framtida forskning.

2. Metod

I metodavsnittet beskriver vi de metodologiska överväganden vi gjort och motiveringar till våra val. Vi börjar med att presentera vår vetenskapliga syn, ansats och val av forskningsmetod. Utöver det diskuteras även vårt empiriska urval, insamlings- och analysförfarande samt studiens reliabilitet och validitet.

2.1 Metoddiskussion och val av metod

2.1.1 Vetenskapssyn

Det förekommer en rad olika vetenskapliga synsätt i forskningsmetodiken. Utgångspunkten för vilket synsätt som appliceras på studien ligger i dess vetenskapliga karaktär. Det valda synsättet kommer att omfatta hela studien och vara grunden för all tolkning som förekommer. Positivismen och hermeneutiken är två vetenskapssyner inom forskningsmetodiken, vilkas innebörd skiljer sig när det kommer till vilken typ av forskning man bedriver. Positivismen är en forskningsinriktning som främst har sin grund i naturvetenskapliga ämnen. Här ses verkligheten som sann och konkret, den kunskap som finns att tillgå vid forskningen är logisk, mätbar och därmed jämförbar (Alvesson & Sköldberg 2000). Positivismen är applicerbar på vetenskapliga studier där utfallet kan förutsägas genom exempelvis sannolikhetslära eller stabila och beprövade teorier.

Då vår studie bygger på ett komplext fenomen med olika tolkningsresultat, har vi valt att utgå från det hermeneutiska synsättet. Hermeneutiker kritiserar positivismen som synsätt då det appliceras på sociala och mänskliga fenomen, man menar att sådana fenomen inte kan mätas med förenklade modeller och förutsägelser, utan bör tolkas ur ett helhetsperspektiv (Ibid). Språket anses vara människans sätt att skapa sin verklighet, det är genom språket vi skapar förståelse för oss själva och definierar förståelsen för andra. Tillsammans med gester, symboler och kontexter skapar vi en helhetsbild av verkligheten, vilket klargörs i det huvudsakliga budskapet inom hermeneutiken.

*“The meaning of a part can only be understood if it is related to the whole”
(Alvesson & Sköldberg 2000:53).*

Den hermeneutiska cirkeln visar i grunden hur det “det hela” består av “delar”, och hur “delarna” består av “det hela”. Det har också utvecklats en rad nya versioner av cirkeln, exempelvis *the circle of alethic hermeneutics*, som består av förståelse och förförståelse.

Detta tolkande synsätt gör att författarna måste vara subjektiva i studien. Språket utgör en stor del av datan i studien, vilket bidrar till osäkerhet och mångtydighet när man skall tolka materialet. Trots att man försöker skapa en så verklighetstroget och optimalt diskussionsunderlag kommer man inte från det faktum att språk och verkligheten tolkas olika av olika personer (Alvesson & Skoldberg 2000). Teorier om diskursanalys belyser problematiken med språket i forskning inom ämnen som baseras på socialt konstruerade fenomen, och att de återuppfattas. Det skapar en slags instängdhet när man försöker kategorisera tankar och handlingar, vilket i sin tur begränsar analysen av resultatet då en mängd individer har fått gå igenom låsta förståelser. Alvesson & Skoldberg (2000) menar att restriktion, kategorisering och selektiv tolkning kan skapa diskurser i materialet.

I genomförandet av denna studie har kategorisering, restriktion och selektiv tolkning varit oundviklig, men ett medvetande av de begränsningar detta medför, har insamlingen av teoretiskt som empiriskt material utgått från denna insikt. Intervjumallen var utformad på ett vis som fick respondenten att svara på frågor utan att med klarhet veta vad det var vi exakt ämnade att studera. Detta för att svaren på de olika frågorna skulle vara oberoende av varandra och därmed ge en så ärlig bild av respondenternas tolkning av verkligheten som möjligt. Dispositionen på uppsatsen är utformad på ett sätt som möjliggör egen tolkning för läsaren. Empiri och analys är samlade under samma kapitel vilket är uppdelat i områden efter dispositionen i teoriavsnittet. På grund av empirins storlek samt de tolkande nyanser den skapar, anser vi att ett analyserande avsnitt som placeras direkt efter empirin ger en mer rättvisande bild för läsaren. På så vis får läsaren läsa analys med empiri färskt i minnet.

2.1.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod

Båda metoderna bidrar till ökad förståelse för världen och verkligheten vi lever i, det är karaktären på studiens analys som bestämmer vilken av metoderna som bäst lämpar sig för den. Den kvantitativa metoden följer en konkret och rak informationstolkning, det vill säga genom siffror och statistik. Undersökningen utförs då genom exempelvis enkäter med konkreta svarsalternativ eller observationer. Man begränsar resultat och analys till en rak förklaring eller en generalisering på ett problem, tolkningen bygger därför på en förenkling av verkligheten, exempelvis med hjälp av modeller (Holme & Solvang 1997).

Kvalitativa forskningsmetoder intar en helhetsbild som ger utrymme för friare tolkning och därmed möjlighet till att förstå sammanhang. Man undersöker färre enheter och gör en djupdykning i dessa, exempelvis genom längre ostrukturerade intervjuer. En närhet krävs till undersökningsenheterna för att få den helhetsbild som metoden förespråkar. Upplägget på intervjuerna måste vara flexibelt för att fånga största möjliga antal moment som lägger grund för en så verklighetstrogen bild som möjligt (Holme & Solvang 1997). Man försöker fånga kroppsspråk, ansiktsuttryck och undertoner som kan ligga till grund för tolkningen. Till exempel kan en respondent genom kroppsspråk uttrycka ett visst budskap som motsäger det verbala språket. I enighet med valet av vetenskapssyn, har vi valt att använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden.

2.1.3 Fallstudie som metodform

Kvalitativ undersökningsmetod baseras till största delen på fallstudier (Lundahl & Skärvad 1999). Man är ute efter ett helhetsperspektiv, då kvalitativ forskning ämnar beskriva mångtydiga fenomen som exempelvis kunskapsspridning. Dessa fenomen benämns sociala system vilka definieras som "system i vilka människor fungerar tillsammans". I undersökningen av sociala system är människor och deras funktion i sammanhanget huvudobjekten. Om studien baseras på hur ett socialt system fungerar är det nödvändigt att analysera aktörerna som ingår i detta system och fallstudien är då ett bra instrument (Lundahl & Skärvad 1999).

Fallstudien som undersökningsmetod är ofta förekommande då avsikten är att förstå ett fenomen på djupet samt när syftet är att besvara frågorna hur och varför (Yin 2003, Lundahl & Skärvad 1999). Enligt Yin (2003) bör man välja fallstudie som undersökningsform när syftet med studien är att besvara en "hur-" eller "varför"-fråga. Han menar även att fallstudie är lämpligt då forskarna har lite, eller ingen, kontroll över det studerade området. Yin (2003) menar även att fallstudien som forskningsstrategi är att föredra då intentionen är att studera ett samtida fenomen i ett sammanhang där utvecklingen och händelseförloppet inte kan påverkas av den som undersöker. Vidare menar Lundahl & Skärvad (1999) att valet att studera endast *ett* fall är lämpligt då en teori ska testas och tolkas utifrån särskilda förklaringsgrunder. Det har dock också riktats kritik mot fallstudien som undersökningsform i kontrast till andra undersökningsformer som enkätundersökning, experiment och dataanalyser. Man har ifrågasatt validiteten i fallstudier då man kan glida ifrån systematiken i undersökningsprocessen, något som är lättare att undvika i studier baserade på data och statistik. Vidare kritiserar fallstudien för att man generaliserar verkligheten genom ett enda fall, resultatet blir inte "statistiskt säkerställt" (Yin 2003). Motargumenten förklarar att problematik med validitet undviks genom en väl utarbetad metod, och att generaliseringen är oundviklig i kvalitativa studier då man genom fallstudien testar teorier och därmed bidrar med ökad trovärdighet för dessa teorier med sitt bidrag (ibid). Då vår studie är kvalitativ och ämnar besvara frågor av typen "hur"

och “varför” avseende ett komplext fenomen, har vi valt att använda oss av fallstudien som undersökningsform. Vi vill dock belysa att studiens avsikt är att öka förståelsen för hur ett socialt system fungerar och inte analysera det enskilda fallet. Vi har därmed inte för avsikt att göra en detaljanalys på det specifika fallföretaget.

2.1.4 Ansats

Val av forskningsansats beror på studiens undersökningsområde och det djup av analys som krävs på det empiriska materialet. Ansatsen är sättet att analysera insamlat empiriskt material för att skapa förståelse eller förklara eventuella frågor. Alvesson & Sköldberg (2000) talar om tre forskningsansatser, induktion, deduktion och abduktion. Induktiv ansats innebär att man utgående från empiri drar generella slutsatser och kan därmed skapa nya teorier kring undersökningsområdet. Alvesson & Sköldberg anser att metoden ger ytliga resultat då man gör generaliseringar utifrån den empiri som man insamlat. Deduktiv ansats utgår från redan etablerade teorier där metoden går ut på att med hjälp av empiri förkasta eller acceptera en hypotes. Kritiken mot denna metod är att orsakerna till utfallet inte blir centrala, utan att metoden endast visar om en hypotes förkastas eller accepteras. Abduktiv ansats är en kombination av den induktiva och deduktiva ansatsen, där man således kombinerar empiri och teori systematiskt under studiens gång. Denna metod används ofta vid fallstudier (Alvesson & Sköldberg 2000), då en bredare förståelse krävs för att föra en mer rättvis generalisering och analys av material. Vid abduktion prövar teorin empirin och vice versa, vilket ger ett mer nyanserat synsätt inbegripande även bakomliggande för-förståelser och nyanseringar.

Då studien grundar sig i ett helhetsperspektiv, vilket kräver bredd i analysen, har vi valt att utgå från den abduktiva forskningsansatsen. Det ger en mer nyanserad bild av syftet som vi ämnar studera, där teori och empiri båda ligger som grund för våra slutsatser. Då studien grundar sig i ett helhetsperspektiv, vilket kräver bredd i analysen, har vi valt att utgå från den abduktiva forskningsansatsen. Det ger en mer nyanserad bild av syftet som vi ämnar att studera, där teori och empiri båda ligger som grund för våra slutsatser. Valda teorier studerades noga innan vi gav oss ut för att samla in det empiriska materialet. Dessa tillsammans med våra frågeställningar i åtanke formade den intervjumall som användes vid intervjuerna. Empiri- och analysavsnittet har vi som nämnt tidigare integrerat i ett och samma avsnitt, vars disposition följer upplägget i teoriavsnittet. Detta för att få en nyanserad bild av varje område där teori, empiri och analys integreras i flera stycken. Konstruktionen av studiens slutsatser är således ett växelspel mellan teoretiska och empiriska resultat som både ifrågasätter och konfirmerar varandra.

2.2 Insamling och hantering av empiriskt material

2.2.1 Kvalitativa intervjuer

Fördelen med den kvalitativa intervjun är att intervjusituationen påminner om ett vanligt samtal i en vardaglig situation (Holme & Solvang 1997). Kvale & Brinkmann (2009) menar att den flexibla intervjuformen även ger intervjuaren möjligheten att direkt följa upp intressanta resonemang och ställa följdfrågor för vidareutveckling, vilket är bra då forskaren söker intervjupersonernas egna tankar och åsikter. Våra intervjuer var av semistrukturerad art (Bryman & Bell 2005) där vi i förväg formulerat en intervjuguide med ett antal frågor och områden vi ville behandla under intervjuernas genomförande. Holme & Solvang (1997) menar att man inte behöver följa en intervjuguide till punkt och pricka, men att det är viktigt att intervjun täcker de tilltänkta områdena. Detta är något vi hade i åtanke under samtliga intervjuer. Vi hade ständigt intervjuguiden till hands, men lät även intervjuerna utvecklas likt vanliga samtal, detta för att låta intervjuobjektens åsikter stå i centrum samt lämna utrymme för vidareutvecklingar.

Den information och kunskap intervjuaren får ut av intervjun påverkas mycket av den relation som skapas mellan den som intervjuar och intervjuobjektet (Kvale & Brinkmann 2009). För att få ut så mycket som möjligt av intervjun är det därför viktigt att det skapas en stämning där intervjuobjektet känner sig trygg och där individens integritet respekteras. Kvale & Brinkmann (2009) menar att då kunskapen skapas genom interaktionen mellan intervjuaren och intervjuobjektet påverkas slutprodukten även mycket av hur påläst och insatt intervjuaren är i det aktuella ämnet. Även detta är något vi tog i beaktande och var därför noga med att inför samtliga intervjuer påpeka intervjuobjektets anonymitet samt hur vi skulle förhålla oss till eventuell känslig information. Vi blev bemötta med stor öppenhet och upplevde ett stort förtroende från våra intervjuobjekt, något vi kommer utveckla ytterligare nedan.

2.2.2 Urval av intervjupersoner

Vårt mål var att få in olika perspektiv och tankar kring det område vi ämnar studera. Vi har intervjuat sammanlagt 10 medarbetare från fyra olika Ernst & Young-kontor i den sydöstra regionen av Sverige. Vi har medvetet valt att intervju personer med olika nivåer av erfarenhet samt olika arbetsområden inom organisationen. Intervjupersonerna kommer genom hela studien att vara anonyma.

Urvalsgruppen består av 7 manliga och 3 kvinnliga respondenter, men med hänsyn till individernas anonymitet kommer samtliga respondenter benämnas i maskulin form i empiri- och analysavsnittet. Nedan följer intervjuobjektens titel samt antal års erfarenhet inom företaget:

Auktoriserad revisor kontorschef, 32 års erfarenhet (telefonintervju)

Auktoriserad revisor, 36 års erfarenhet

Auktoriserad revisor, 12 års erfarenhet

Godkänd revisor, 25 års erfarenhet

Godkänd revisor, 11 års erfarenhet

Redovisningskonsult, 4,5 års erfarenhet

Revisionsmedarbetare, 1 års erfarenhet

Revisionsmedarbetare, 2,5 års erfarenhet

Revisionsmedarbetare, 1 års erfarenhet

Skattejurist, 1 års erfarenhet

2.2.3 Insamlingsförfarande

De första minuterna av en intervju är ofta avgörande för hur intervjun kommer utspela sig och hur mycket kunskap den kan bidra med till studien (Kvale & Brinkmann 2009). Detta är något vi lagt stor vikt vid och var därför noga med att under en kort briefing med intervjuobjektet förklara vilka vi är samt vårt syfte med intervjun. Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas respektive arbetsplatser och vi deltog båda två under samtliga intervjuer. Samtliga intervjuer som genomfördes på fallföretaget spelades in med hjälp av ett fickminne, något vi på förhand ställt som förfrågan till samtliga intervjupersoner. Vi upplevde aldrig att det faktum att intervjuerna spelades in på något sätt hämmade vår dialog med intervjupersonerna.

Kvale & Brinkmann (2009) framhäver en viss problematik vid intervjuer med individer som kan anses experter inom sitt område och som innehar höga och respektingivande poster i samhället. Författarna menar att experter ofta är vana vid att bli intervjuade och ifrågasatta och därför ofta kan ha planerade ”talk tracks” för att motivera sina uttalanden. Problematiken för intervjuaren blir här att vinna expertens förtroende och respekt, något Kvale & Brinkmann (2009) menar uppnås genom att var påläst om det aktuella ämnet samt införstådd i det tekniska språket. Vidare menar de att intervjuaren inte ska vara rädd för att utmana och ifrågasätta intervjuobjektets uttalanden då det kan leda till nya och intressanta insikter. Vi har i vår studie försökt följa dessa råd och därför i god tid före intervjuerna sett till att få en bild av de knowledge management-system och kunskapskanaler som används inom organisationen. Genom en telefonintervju med en av kontorscheferna på ett av de valda kontoren fick vi en inblick i hur

databaserna fungerar, vilka typer av problem de anställda ställs inför samt hur en ”vanlig dag på jobbet” kan se ut för medarbetarna på företaget. Det faktum att vi var pålästa om fallföretaget och medarbetarnas arbetsuppgifter var till stor fördel för oss som forskare och gav även intervjuobjekten större frihet att vidareutveckla vissa resonemang.

2.2.4 Analysförfarande

Holme & Solvang (1997) skriver att det är analysen av det empiriska materialet som är den största utmaningen vid kvalitativa metoder. Ofta får man som forskare in en stor mängd information som sällan är strukturerad och överskådlig till en början och författarna menar att en organisering av materialet är nödvändig för att kunna påbörja sin analys. I vår studie har vi valt att använda oss av en metod som Bryman & Bell (2005) kallar för kodning. Vid användning av kodning som analysverktyg bryts den insamlade informationen ner i mindre och mer lätthanterliga delar, vilka sedan analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen (Bryman & Bell 2005).

Processen började med att vi transkriberade samtliga intervjuer och sedan korsläste varandras transkriberingar samtidigt som vi lyssnade till inspelningarna, detta för att minimera risken för feltolkningar. Vidare läste vi igenom vårt material och markerade de stycken som vi ansåg vara relevanta för studiens syfte. För att strukturera upp materialet ytterligare valde vi sedan att koda de relevanta avsnitten beroende på vilken huvudteori vi ansåg att de tillhörde: *Kunskapsföretag*, *Kunskap*, *Knowledge management* eller *Förståelse*. I de fall där en intressant empirisk iakttagelse gjorts, vilken hamnat utanför de valda teorierna, har vi gått tillbaka till vårt teoretiska ramverk och utvecklat detta parallellt. Slutligen har vi klippt ut och samlat de valda avsnitten i grupper beroende på de tillskrivna huvudteorierna, något som underlättade vidare analys.

Bryman & Bell (2005) menar att kodning kan resultera i att informationens kontext kan gå förlorad då ett stycke bryts ur sitt sammanhang. För att minimera detta har vi ständigt haft våra ursprungliga transkriberingar till hands och även använt oss av direkta citat från intervjuerna då vi ansett att någon information varit särskild central för studien.

2.3 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Reliabilitet visar hur väl mätningen och bearbetningen av undersökningsmaterialet görs, det vill säga hur pålitlig informationen är. Genom att man gör slumpmässiga mätningar och undersökningar av ett och samma påstående eller fenomen ökar

reliabiliteten med fler likartade utfall. Under undersökningsprocessens gång finns dock risker för fel och snedvridningar, vilket minskar reliabiliteten. Det är därför viktigt att man med stor noggrannhet valt ut sin metodik för studien för att i förhand minska riskerna för fel (Holme & Solvang 1997). Reliabilitet är av särskild vikt vid kvantitativa undersökningsmetoder där informationen främst består av konkret och mätbar data, vad gäller kvalitativa metoder ligger fokus i att skapa förståelse för mer abstrakta fenomen där människan och hennes uppfattningar om sig själv och sin omgivning ligger till grund för analysen. Reliabiliteten här ligger i att undersökningsenheterna väljs med noggrannhet för att spegla syftet på bästa sätt (Ibid). Som nämnt i stycke 2.2 har urvalet av respondenter baserats på ett genomtänkt sätt för att på bästa vis belysa vårt syfte, med ett representativt urval av olika nivåer i yrkesgruppen. Då vi ämnar studera medarbetarnas förståelse för kunskapskanaler, har vi tagit parametern erfarenhet i beaktning. Detta då erfarenhet skulle kunna komma att spela en viss roll i medarbetarnas förståelse för kunskapskanaler. Intervjuobjekten valdes därför ut med en särskild spridning med hänsyn till erfarenhet på företaget.

Validiteten, eller giltighet, påverkas av vad vi undersöker och hur väl det är relevant för frågeställningen. Holme och Solvang (1997) menar att god reliabilitet inte är tillräcklig för studien om informationen inte är valid. För kvantitativ forskning innebär detta att teoretiska och operationaliserade variabler synkroniseras, och på så vis besvaras frågeställningen på ett så giltigt sätt som möjligt. För kvalitativa studier är giltigheten inte lika problematiskt att uppnå, menar Holme & Solvang (1997). Undersökningsmetoden tillåter en större närhet till undersökningsenheterna samtidigt som dessa får ett bredare spektrum att agera inom. De farhågor med validiteten som kan förekomma ligger istället i de medverkandes subjektiva förståelse och agerande, vilket riskerar att påverka situationen för informationsinsamlingen. Stycke 1.6 återger hur vi byggde upp den sociala processen vid intervjuerna för att skapa en så verklighetstrogen respondentinformation som möjligt. Våra egna subjektiva för-förståelser och fördomar som forskare är oundvikliga (Holme & Solvang 1997). Genom att studera metod för växelverkan mellan forskare och undersökningsenhet vid kvalitativa studier, breddades vår insikt för eventuella skevheter som skulle kunna förekomma under informationsförfarandet.

3. Teori

I teoriavsnittet presenteras de teorier som utgör grunden i vår analys. Vi har delat in de valda teorierna i fyra större områden: Kunskapsföretag, Kunskap, Knowledge management och Förståelse. Teorierna följer ett upplägg som sedan återkommer i empiri- och analysavsnittet, något som underlättar läsningen och skapar en naturlig följd genom studien.

3.1 Kunskapsföretag

Alvesson (2004) menar att kunskapsföretag kan beskrivas som organisationer vars produkt består av, eller baseras på, kunskap. De anställdas kompetens och intellektuella kapital utgör grunden för organisationens kärnverksamhet och det är vanligt att medarbetarna innehar en akademisk examen. Karakteristiskt för denna typ av organisationer är även att medarbetarnas teoretiska och analytiska skickligheter är en viktig del i organisationens verksamhet. Dessa attribut ger i sin tur en viss legitimerad expertställning för den enskilda individen, vilket ofta resulterar i hög status i samhället och högre lön än genomsnittet. (Alvesson 2004)

Inom kunskapsföretag ligger fokus på medarbetarnas kognitiva kunskaper och gemensamma förståelse, detta till skillnad från många andra organisationer där kunskapen som finns inbäddad i regler och procedurer står i centrum (Blackler 1995). Ytterligare utmärkande egenskaper är att arbetet inom kunskapsföretag utförs av större majoriteten av de anställda. Detta till skillnad från många icke-kunskapsintensiva företag där en mindre grupp istället utformar centrala system som sedan implementeras och följs av övriga på företaget. Inom kunskapsföretag är arbetet även ofta präglad av en viss grad av autonomi. Då den enskilde medarbetaren ofta har större insikt än sina överordnade i det specifika problemområdet medförs en stor egenbestämmanderätt samt en nedtoning av den interna hierarkin. Dessa faktorer, och det faktum att arbetsuppgifterna ofta är komplexa och mångtydiga, bidrar till att kunskapsföretag kräver god intern kommunikation. (Alvesson 2004)

Enligt Alvesson (2004) kan kunskapsföretag delas in i två olika grupper: professionella serviceföretag och FoU-företag. En distinkt skillnad mellan de två är att FoU-företag ofta har fokus på framställandet av en fysisk produkt, vilken sedan distribueras till kunden via andra enheter inom organisationen. Detta gör att

det skapas en arbetsfördelning inom organisationen där vissa enheter är mer kunskapsintensiva än andra. Professionella serviceföretag däremot arbetar mer med situationsanpassade tjänster, där de anställda har direkt kontakt med klienten. Här är professionen ofta relativt homogen och de anställda har mer eller mindre samma kunskapsbas, något som i sin tur reducerar variationen hos organisationer inom samma bransch. (Alvesson 2004)

Vi har i tidigare stycken diskuterat problematiken kring att definiera betydelsen av begreppet ”kunskapsföretag”. Det finns delade meningar kring vilka organisationer som bör få ställa sig till denna grupp. I vår uppsats har vi valt att definierat termen ”kunskapsföretag” som en organisation vars *huvudsakliga kärnverksamhet* är kunskapsintensiv. Vi har i enlighet med Alvesson (2004) valt att se på begreppet kunskapsföretag som ”en organisation som anses skapa värde genom användning av avancerad kunskap. Klienterna, den upplysta allmänheten och företagets anställda räknar med att utbildning, förmåga till problemlösning, kreativitet och intelligens är centrala delar av arbetet” (Alvesson 2004).

3.2 Kunskap

3.2.1 Vad är kunskap?

Definitionen av ordet “kunskap” har omkonstruerats många gånger inom filosofin, och då främst i allmän betydelse. Definitionerna är ofta breda och kan belysas från olika perspektiv som vanligen förekommer inom managementteorier. Detta innefattar kunskapsbegreppet där människor och organisationer sätts i relation till varandra. De flesta managementteorierna utgår från Polanyis (1962) uppdelning i implicit och explicit kunskap, det vill säga tyst och uttalad kunskap (Spender 1998, Blacker 1995, Alvesson 2004, Nonaka 1994), och teorierna utgår från att kunskapen intar en skepnad av antingen det ena eller det andra. Newell et al (2002) väljer att belysa begreppet ur två perspektiv; det strukturella perspektivet och det process-orienterade perspektivet.

Ur det strukturella perspektivet ses begreppet kunskap som något objektivt, diskret och kognitivt. Här beskrivs implicit kunskap som något individuellt, uttalat och svårt att kommunicera. Explicit kunskap föreställs som en gemensam föreställning av ting, och den kunskapen är därmed lättare att kommunicera. Det processuella perspektivet, vilket är ett relativt nytt perspektiv inom managementteorier, utgår från själva förloppet av komponenter och hur de interagerar över tiden. Kunskap ses som socialt konstruerat och därför skiftar fokus från kunskap som en sak till kunskap som en process. (Newell et al 2002) Det är snarare själva *kunnandet* som är intressant att undersöka, inte kunskapen i sig, och kunnandet kräver uppfattnings- och omdömesförmåga vilket visar att det

kan variera från individ till individ. Spender (1998), vars teorier från början utgått från det strukturella perspektivet, har senare uttryckt att det processuella perspektivet ger mer substans, då verkligheten accepteras och kunskap ses som dynamisk (Newell et al 2002). Även Blackler (1995) menar att kunnande är mer relevant att studera än kunskap.

Alvesson (2004) sammanfattar skillnaden mellan perspektiven som att det inom det strukturella perspektivet finns individuell och kollektiv kunskap, medan det processuella perspektivet belyser hur dessa nivåer av kunskap samspelar. Alvesson har i sina studier utgått från det senare perspektivet, men belyser att man skall vara försiktig med att dela in begreppet i olika fack. Han menar att det finns en mångtydighet att ta hänsyn till när man jämför saker som individer, grupper och organisationer. Dessa faktorer är svåra att mäta och för komplexa för att skala ner till enkla och konkreta distinktioner. Han föreslår ett tolkande perspektiv där den rådande mångtydigheten tas i beaktning då man försöker strukturera komplicerade fenomen som kunskap. (Alvesson 2004)

Alvesson tar i sin bok *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* från 2004 upp problematiken kring att kunskap ofta reduceras till information och han tar då upp en distinktion som ibland görs mellan data, information och kunskap. Han skriver att data då ses som en mängd tecken vilka tillsammans antas visa ett stycke verklighet. Information ses som data satt i en kontext som är relevant för ett specifikt syfte och kunskap som information som blivit tolkad och bedömd. Alvesson (2004) menar att man genom att se på kunskap på det här sättet inte kan tolka information i databaser som kunskap då den inte rymmer varken omdömesförmåga eller kritisk bedömning. Trots denna uppdelning kan det vara svårt att fastställa en klar definition av vad kunskap är då dessa ofta innefattar ett allt för stort område (Alvesson 2004). Davenport & Prusak (1998) väljer att definiera kunskap som ”en flytande blandning av strukturerade erfarenheter, värderingar, kontextuell information och expertinsikter som bildar en ram för bedömning och införlivning av nya erfarenheter och ny information” (Davenport & Prusak 1998:5). Denna definition kan anses allt för bred då den inkluderar många element. Dock menar Alvesson (2004) att smalare definitioner kan täcka allt för lite för att anses meningsfulla.

För att genomföra vår studie är generaliseringen av begreppet kunskap och kunskaps typer ett måste. Konkreta modeller och distinktioner är något vi använder som ett gemensamt språk för att förklara våra slutsatser. Vi håller dock med Alvesson (2004) i att generaliseringar kan vara missvisande då ämnet är så komplext. Vi har i vår studie valt att se på kunskap ur det processuella perspektivet. Vi ser kunskap som en process där människors uppfattningar och omdömesförmåga gör att kunskapen kan variera mellan individer. Vi nämner ovan problematiken kring att definiera begreppet kunskap, men då vår studie inte har fokus på vad kunskap *är* kommer vi inte att diskutera detta ytterligare. För att

begränsa vår studie väljer vi att istället lägga fokus på kunskapens spridning inom kunskapsföretag. Detta leder oss vidare till nästa stycke vilket behandlar just processen för kunskapsöverföring. Vi har valt att utgå ifrån Nonaka et al (1994) SECI-modell för att förstå hur kunskap sprids mellan individer inom organisationer. Modellen grundar sig från början i det strukturella perspektivet, dock menar författarna att modellen även kan appliceras ur ett processuellt perspektiv.

3.2.2 Kunskapsöverföring

Kunskap skapas inom och utanför organisationens gränser genom en social process av tänkande och handlande. Denna kunskapsskapande spiral genererar ny kunskap genom en fortskridande process, det vill säga något som konstant fortlöper. SECI-modellen skall således ses som en ögonblicksbild av denna konstant pågående process (Nonaka et al 1994). Huvudsakligen består processen av en konversation mellan subjektiv, implicit kunskap och objektiv, explicit kunskap. Dessa två kunskaps typer är, enligt Nonaka et al (1994), varandras motsatser och interagerar därför på ett kreativt och dynamiskt sätt, och det är i den dynamiken som ny kunskap föds.

Nonaka et al (1994) anser att övergången mellan implicit och explicit kunskap går genom de fyra faserna *socialisering*, *externalisering*, *kombination* samt *internalisering*. När individer interagerar med varandra genom socialisation, blir den implicita och individuella kunskapen externaliserad. I detta stadiet har kunskapen blivit explicit, och kan därför anammas av flera individer som tolkar denna utifrån sina uppfattningsförmågor vilket därmed är skapandet av ny kunskap. Då allt fler i organisationen deltar i kunskapsanammandet uppstår en internaliseringsfas som är förutsättningen för att första fasen skall börja om från början igen. Nonaka et al (1994) poängterar att modellen bör ses som en spiral, inte som en cykel. Faserna är de samma men kunskapen som passerar dem byggs på för varje nytt varv och innehåller allt mer substans när det kommer till den kollektiva förståelsen.

3.2.2.1 Socialisering

Socialisering är en process där tyst kunskap omvandlas till ny tyst kunskap, då den överförs mellan individer. Detta sker genom daglig interaktion, exempelvis där en praktikant följer sin mentor och lär sig genom att själv arbeta aktivt. Här menar Nonaka et al (1994) att samtliga fem sinnen är inblandade och att processen förlitar sig på praktikantens aktiva arbete och inte på manualer eller retorisk utbildning. Processen kan vara tidskrävande och kostsam men kan även i vissa fall vara den enda metoden för att skapa förståelse för den kunskap som krävs för arbetsuppgifterna. Praktisk, teoretisk och social erfarenhet ingår i

socialiseringsfasen och skapar en gemensam, men implicit, uppfattning av verkligheten. Det är därför positivt om individerna har liknande erfarenheter då det kan bidra till gemensamma perspektiv som i sin tur kan främja lärandeprocessen (Nonaka et al 1994).

3.2.2.2 Externalisering

Den implicita kunskap som uppstår vid socialiseringsfasen är av gemensam karaktär och i externaliseringsfasen sätter de medverkande individerna ord och bild på kunskapen. Det handlar alltså om att göra den svåra kunskapen mer lättförståelig och att den implicita kunskapen ska bli explicit. Detta kan ske i form av till exempel nedskrivna information, möten eller presentationer. Genom externaliseringen görs den implicita kunskapen lättare att överföra och med hjälp av dialog sätter man ord på det som varit implicit för att på så vis komma överens om de gemensamma uppfattningarna. Även externalisering är en tidskrävande process som kräver att kollegor interagerar med varandra och att det finns en inbördes tillit inom organisationen. Ett exempel på hur denna process kan genomföras är att ett team dokumenterar och kommunicerar ut den kunskap de fått genom ett projekt och att detta sedan kan användas av andra på företaget (Nonaka et al 1994).

3.2.2.3 Kombination

När kunskapen har blivit explicit genom externaliseringsfasen kan den förmedlas till fler, under förutsättningarna att mottagarna delar ett gemensamt språk. Under kombinationsfasen används organisationen som ett medel för att sprida den explicita kunskapen. Via olika kanaler som organisationen skapat sprids kunskapen till de som berörs av den. Exempelvis kan sådana kanaler vara e-mail, databassystem eller utbildningar. Då explicit kunskap sprids mellan individer förfinas och utvecklas den ständigt, det är denna fas Nonaka et al (1994) kallar för kombination. De menar att då existerande information sätts i nya kontexter och sammanhang omvandlas den individuella explicita kunskapen till ny explicit kunskap. Den nya kunskapen är då formad och anpassad efter den kollektiva massan.

3.2.2.4 Internalisering

I den fjärde och sista fasen omvandlas den explicita kunskapen åter till implicit, genom att kunskapen tolkas och nyanseras av individen som har förvärvat den. Tolkningen påverkas här av medarbetarnas förståelse av den kunskap som sprids inom organisationen, då den explicita kunskapen som finns tillgänglig för en större massa uppfattas olika av berörda individer. Det gemensamma språk som används för kunskapsöverföringen tolkas individuellt utifrån medarbetarnas

personliga erfarenheter och blir därför internaliserat, det vill säga omtolkat. Internalisering kännetecknas av learning-by-doing där individer genom att arbeta mycket inom ett specifikt område skapar en form av expertis där kunskapen till slut blir tyst. För att denna kunskap ska kunna spridas till övriga inom organisationen krävs det en tydlig struktur som möjliggör utbyte av kunskap. Vi är då tillbaka vid fas ett, socialiseringsfasen, där målet är att överföra denna implicita kunskap till övriga i organisationen. Som nämnts tidigare menar Nonaka et al (1994) att processen bör ses som en oändlig spiral med ett oupphörligt sökande efter ny implicit kunskap. Det är således viktigt att organisationer arbetar aktivt med att skapa goda förutsättningar för kunskapsspridande, vilket leder oss in på de strategiska aspekterna och teorier kring knowledge management (Nonaka et al 1994).

3.3 Knowledge management

Teorier inom knowledge management beskriver hur resurserna inom en organisation styrs, då med fokus på styrning av människorna inom organisationen (Alvesson 2004). Det är ett sätt för organisationens ledare att skapa och förändra processerna för hur kunskap sprids, skapas och används på företaget (Davenport & Völpel 2000) och det krävs framgångsrik knowledge management för kunskapen ska kunna omvandlas och spridas på bästa sätt (Brooking 2000). Knowledge management är i sig inget nytt fenomen, utan har sedan länge praktiserats inom organisationer och företag. Dock var det först under 1990-talet begreppet ”knowledge management” blev populärt och företagsledningar på allvar började fundera över sitt arbete med att styra sina resurser och människorna inom organisationen (Alvesson 2004, Hansen et al 1999). Det finns de som menar att knowledge management inte bör ses som något endast utövat inom kunskapsföretag, dock är flertalet forskare inom området enade om att företag som anses vara goda exempel ofta tillhör just denna grupp (Hansen et al. 1999, Sarvary 1999).

Begreppet ”knowledge management” kan, likt begreppet ”kunskap”, ha flera olika innebörder. Området är brett och kan ibland vara svårt att avgränsa då det ofta anses innefatta allt från förvärvandet, mätningen och kartläggningen av organisationens kunskap till de processer som finns för skapandet av ny kunskap samt spridandet av den redan existerande (Storey & Quintas 2001). Knowledge management handlar alltså om både exploateringen av redan befintlig kunskap inom organisationen, men även om att skapa ny kunskap genom att människor inom organisationen delar och sprider sin kunskap via databaser och interaktioner med varandra (Swan et al 1999). DiMattia & Oder (i McInerney & LeFevre 2000) anser att knowledge management handlar om att genom en teknisk plattform föra

samma organisationens inre och yttre information och sedan omvandla denna till kunskap. Alvesson (2004) menar att man med detta synsätt kan tolka knowledge management som en centralt styrd process där information och erfarenheter sammanställs för att sedan integreras till en ”generell kunskap”. Kunskapen kan sedan ge uttryck i exempelvis databaser där de anställda kan söka efter information när de står inför ett specifikt problem, men det kan även handla om fastställda instruktioner för hur särskilda uppdrag ska lösas. Genom att formulera uppdragsspecifika instruktioner kan arbetet genomföras snabbare och kontrollen förstärkas inom organisationen. Alvesson (2004)

Som nämnt tidigare var det först under 1990-talet knowledge management blev ett populärt samtalsämne i styrelserummen. Ungefär vid samma tidpunkt utvecklades även tekniken kring datorer och nätverk, något som underlättade och reducerade kostnaderna för kunskapsspridning inom en organisation (Hansen et al. 1999). Det blev allt lättare att lagra och kodifiera vissa typer av kunskap och många processer och arrangemang som idag anses vara knowledge management baseras på just databaser, kommunikationssystem och sökmotorer (Alvesson 2004). Dessa elektroniska system kan vara underlättande i arbetet, men kan även bidra till att människorna inom organisationen hamnar utanför fokus. McDermott (1999) uttrycker att knowledge management handlar om att få individer att tänka tillsammans, och det finns de som menar att kunskap ständigt rekonstrueras och återskapas genom interaktion mellan människor samt genom dynamiska nätverk (Newell et al. 2002). Detta synsätt lägger mer fokus på de sociala faktorerna i arbetet och här anses öppenhet, tillhörighet och social kompetens vara nyckelfaktorer i arbetet med knowledge management (Styhre et al. 2002).

3.3.1 Cognitive och community approach

Det finns två huvudsakliga perspektiv inom knowledge management, cognitive- samt community approach. Dessa skiljer sig främst i tre områden: kritiska faktorer för kunskapsspridning, vilken typ av kunskap som sprids samt utformningen av knowledge management strategier. (Newell et al 2002)

Cognitive approach

Kunskapen är objektiv
Återvinning av kunskap
Explicit kunskap är i fokus
ICT's är en kritisk faktor
Metafor ”minne”

Kodifiering

(Föreläsning Kärreman, D, 2010-10-06)

Community approach

Kunskap är socialt konstruerad
Dela med sig av kunskap
Implicit kunskap är i fokus
Tillit i samarbete är en kritisk faktor
Metafor ”nätverk”
Personifiering

I cognitive approach ses kunskap som något konkret vilket kan förvaras på hög.

Förutsättningen är att kunskapen är explicit och på så vis kan lagras och delas av anställda via datasystem. Informationssystemen består av relevanta texter och siffror som lätt kan överföras och tolkas av de anställda. Enligt Newell et al (2002) fokuserar cognitive approach dels på att ny kunskap lagras, och på att återanvändningen av kunskapen ska göra att man som nyanställd lättare ska kunna komma in i arbetet. Cognitive approach relaterar mycket till Hansen et al (1999) kodifieringsstrategi, och knowledge management handlar här om att skapa strukturer och rutiner för att fånga upp befintlig kunskap och kodifiera denna i olika system och databaser. Community approach däremot relaterar till strategin om personifiering och skiljer kunskap från data. Implicit kunskap till skillnad från data anses inte kunna lagras i databaser och spridas till vem som helst. Kunskap sprids då istället via sociala interaktioner och relationer, vilket, enligt Newell et al (2002), kräver tid och tillit. Till följd av att kunskapsöverföringen bygger på personifiering blir kunskapen subjektiv och unik för varje individ. Knowledge management sett ur community approach handlar alltså om att på olika sätt främja sociala interaktioner, vilka bygger på att man utbyter erfarenheter genom ett botten-upp-initiativ, där initiativen främst kommer från de anställda och inte ledningen. De som interagerar har då en gemensam grundläggande kunskap och likartade antaganden, vilket gör att de förstår varandra bättre när de överför implicit kunskap. (Newell et al 2002)

Hansen et al (1999) har som nämnts ovan fördjupat sig i frågan kring de olika tillvägagångssätt som finns inom knowledge management, och har genom forskning identifierat två olika strategier: kodifiering och personifiering. Vidare menar Hansen et al (1999) att de inte bara lyckades identifiera de olika strategierna, utan även kunde se att val ”fel” strategi, eller försökt implementera båda, faktiskt kan försvaga företagets kärnverksamhet. (Hansen et al. 1999)

3.3.2 Strategier för kunskapsöverföring

”Any company that depends on smart people and the flow of ideas must choose a knowledge management strategy”

(Hansen et al. 1999 s 111)

Hansen et al (1999) anser att knowledge management kan genomföras med hjälp av två olika strategier; personifiering och kodifiering. Teorierna kring de båda strategierna grundar sig hur ledningen för en organisation bör tänka vid valet av strategi, för att kunskap ska spridas på bästa sätt. De båda strategierna ses ofta som två motpoler och anses inte kunna kombineras. Hansen et al (1999) menar till och med att företag som försöker utnyttja båda, alternativt väljer fel strategi, kan genom detta gå mot sin undergång. Det finns dock forskare som anser att de båda

strategierna står oberoende av varandra och att företag kan gynnas av att kombinera dem (Gammelgard & Ritter 2005).

3.3.2.1 Kodifiering

Kodifieringsstrategin kretsar kring kodifiering och lagring av kunskap i databaser och grundtanken är att kunskapen ska vara lättåtkomlig så att alla på företaget ska kunna dra nytta av den. Hansen et al (1999) menar att denna strategi bör tillämpas av företag med standardiserade tjänster, vilka då använder sig av ett tillvägagångssätt man valt att kalla "*people-to-document*". Arbetsuppgifterna kräver här ingen djupgående förståelse vilket gör att kunskapsöverföring *face-to-face* kan vara omotiverat tidskrävande. Istället kodifieras kunskapen genom att först göras oberoende av den person som utvecklat den och skrivs sedan ner och lagras i databaser för att kunna återanvändas om och om igen. Genom kodifiering kan medarbetarna på företaget lätt utnyttja kunskapen utan att behöva ta kontakt med den person kunskapen kommer ifrån från början. Hansen et al (1999) menar att kodifiering kan snabba på besluts- och problemlösningssituationer och att företag genom denna strategi kan skapa skalfördelar i sitt kunskapsanvändande. Dock framhäver författarna att kodifiering endast fungerar då kunskapen är av explicit art och att man vid överföring av implicit kunskap istället bör använda personifieringsstrategin.

Studier visar att kodifiering av kunskap kan skapa oförutsedda problem, något som bör tas i beaktning vid implementeringen av en kodifieringsstrategi (Argyris 1970, Cowan 2001). Cowan (2001) menar att kunskap angående problem och mål är av linjär och konkret karaktär med fördel kan kodifieras. Aktiviteter som däremot kräver ett sambandstänkande, en generalisering och abstraktion kan vara svårare att kodifiera eftersom målet kan komma att ändras under sökandets gång. Detta gör att det krävs att individen som söker kunskapen besitter en viss expertis inom det aktuella området (Cowan 2001). En annan problematisk aspekt är att det kan finnas för mycket kodifierad information (Tang et al 2010, Gammelgaard & Ritter 2005) vilket kan bidra till att det hämmar den tilltänkta användningen av dessa system då relevant information kan bli svår att hitta (Alvesson & Kärreman 2001a).

3.3.2.2 Personifiering

Som nämnts ovan används personifieringsstrategin vid överföring av implicit kunskap, vilken ofta är svårare att överföra än den explicita. Fokus ligger här istället på interaktionen mellan de anställda och inte på lagring av kunskap i databaser. Kunskapsöverföring sker till exempel genom brainstorming och personliga möten, något Hansen et al (1999) kallar "*person-to-person*". Databasernas funktion är här inte tillräcklig för att sprida kunskapen, detta då den implicita kunskapen inte kan översättas till text och siffror. Personifiering bygger på att den person som besitter kunskapen för den vidare till övriga inom

organisationen genom möten och personlig undervisning. Företagen måste därför arbeta aktivt med att bygga nätverk där de anställda tvingas interagera via telefon, mail eller ansikte mot ansikte. Att överföra kunskap genom personifiering är en tidskrävande och ofta trög process, dock ger det slutprodukten en mer skraddarsydd karaktär och gör att de anställda kan skapa klientspecifika lösningar då de ställs inför problemsituationer. Hansen et al (1999) anser därför att personifiering är att föredra då organisationens anställda arbetar med uppgifter av idiosynkratisk karaktär. Även inom personifiering används det en viss form av kodifiering. Exempelvis kan det finnas elektroniska dokument sparade i en gemensam databas. Dessa används dock endast för att hålla de anställda uppdaterade om vem som arbetat med vilka uppdrag, något som ska underlätta för de anställda att ta kontakt med varandra. (Hansen et al. 1999)

3.3.2.3 Tre faktorer vid valet av strategi

Hansen et al (1999) framhäver vikten av att välja sin knowledge management-strategi utefter företagets huvudstrategi och framhåller tre faktorer ett företag bör ta hänsyn till:

Skapa värde för klienten

Ett företag där de anställda ställs inför problemsituationer som är relativt likartade kan en kodifieringsstrategi göra att problemen bli lösta snabbare och till en lägre kostnad för klienten. Positivt är att den kunskap som återanvänds har finjusterats och faktiskt visat sig vara framgångsrik. I företag där medarbetarna ofta möter problem som kräver skraddarsydda lösningar kan en personifieringsstrategi istället vara att föredra.

Skapa avkastning för företaget

Genom att använda sig av kodifiering kan företaget utnyttja att kunskap som utvecklats och sparats i databaser kan återanvändas av flera personer, till en ytterst låg kostnad. Genom detta kan företaget spara tid och pengar samt åta sig fler projekt. Personifiering däremot gör kunskapsspridningen något långsammare och kostar även mer pengar. Dock menar författarna att de företag som använder sig av just personifiering ofta erbjuder sina klienter en expertis som baseras på implicit kunskap. Denna form av kunskap kan bidra till att tjänsterna kan specialiseras och anpassas för den specifika klienten och företaget kan därmed även kan ta ut en högre avgift för sina tjänster.

Leda och styra sina anställda

Valet av knowledge management-strategi bör även styras av den typ av människor som arbetar på och anställs av företaget. Författarna menar att de företag som använder sig av kodifiering ofta tränar sina anställda till att utföra implementationer, inte skapa innovationer. Inom organisationer där fokus ligger

på personifiering präglas de anställda istället ofta av en hög analytiskt och kreativ förmåga, och skolas till att lösa unika problemsituationer.

Hansen et al (1999) menar att företag bör välja antingen kodifiering eller personifiering. Författarna själva föreslår en fördelning på 80% och 20%, där den strategi som inte är i fokus endast ska fungera som stöd i arbetet. Vidare anser de att företag som försöker fokusera lika mycket på båda strategierna lider en stor risk att misslyckas med båda två. Om ett företag vars affärsidé är att leverera klientspecifika lösningar lägger allt för stor vikt på kodifiering finns risken att klienterna blir missnöjda och upplever ett reducerat värde då de får mer standardiserade lösningar. Det omvända gäller företag som försöker kombinera sin kodifieringsstrategi med lika del personifiering. Konsekvenserna kan bli att de standardiserade lösningarna undermineras och att onödiga innovativa lösningar utvecklas till problem som redan har lösningar. I slutändan blir detta dyrt och företagets avkastning tar skada. Dock är det viktigt att poängtera att författarna som sagt inte rekommenderar att företag strikt håller sig 100 procent till en av strategierna, utan använder de båda som stöd för varandra. (Hansen et al. 1999)

3.4 Förståelse

3.4.1 Vad är förståelse?

Förståelse är grunden till att påverka de anställdas arbetsprestation. Ju djupare de anställda förstår sitt arbete, desto bättre kan de prestera (Sandberg & Targama 2007). Det första särdraget för begreppet förståelse, menar Sandberg & Targama (2007), är att varje individ skapar sin *egen förståelse*. Det är individens sätt att definiera verkligheten baserat på sina egna tidigare uppfattningar. För det andra är förståelse något som vi *socialiserar in i*, det vill säga att det är beroende av vilka vi interagerat med i olika situationer. Det tredje särdraget är enligt författarna att förståelse är något som pågår i en konstant utvecklande *process* där man antingen förfinar sin initiala förståelse eller förändrar sin bild av verkligheten. Utifrån detta är den fjärde och sista förutsättningen att den processuella utvecklingen av förståelse är av *cirkulär karaktär*. Om man ser till dessa särdrag utifrån ett Knowledge Management-perspektiv finner man att det finns anledning att lägga vikt vid förståelse i kunskapsintensiva företag. Genom att ledningen ökar sin kunskap om förståelse, ökar chansen att kunna påverka de anställdas arbetsprestation (Sandberg & Targama 2007).

Att förståelse som nämnt är av cirkulär karaktär baseras på den hermeneutiska filosofin där verkligheten består av en oskiljbar interaktion mellan ”det hela” och ”delar”. Förståelse blir därför inte något komplett genom att man lägger till fler delar. Förståelse handlar snarare om tolkningen av de delar som man har att tillgå

och en individ kan därmed aldrig anses inneha en absolut förståelse. Detta tolkningsperspektiv går ut på att man ständigt tolkar nya intryck utifrån sin tidigare förståelse, för att på så vis förnya sin uppfattning av verkligheten. Då förståelse är en cirkulär process kan den inte tas ur sin kontext och kan därför ses som historiskt beroende. De historiska förhållandena för förståelse är för varje individ unika och är därför avgörande för förståelseprocessen. (Sandberg & Taragama 2007)

”When something within-the-world is encountered as such, the thing in question already has an involvement which is disclosed in our understanding of the world, and this involvement is one which gets laid out by the interpretation”

(Heidegger, 1962/1927: 227)

Huruvida vi tolkar verkligheten och de nya intryck den för med sig grundas enligt Heidegger i vår för-förståelse, något han förklarar enligt citatet ovan. För-förståelsen han i sin tur delat upp tre dimensioner: *fore-having*, *fore-sight* och *fore-conception*. När vi står inför en situation ligger *fore-having* till grund för den underliggande tolkning vi automatiskt gör. Den hjälper oss att, utifrån alla historiskt skapade bilder av verkligheten vi har skaffat oss under livet, kunna avgränsa situationer och kontexter. *Fore-sight* är den faktiska bedömning och avgränsning vi gör med hjälp av *fore-having*, vi lyfter då fram det som känns mest relevant för situationen och skapar en referensram. Med hjälp av dessa avgränsningar visar *fore-conception* sedan en tydlig väg som formar vår tolkning (Sandberg & Targama 2007)

3.4.2 Förståelse och knowledge management

Traditionell management-teori, baserad på byråkrati och standardiserad verksamhet, ger ledningen en central och handpekande roll där kontroll sker genom konkreta arbetsbeskrivningar, processer och rutiner (Sandberg & Targama 2007). Argyris (1970) är en forskare som istället föreslår en konsultbaserad managementstil, vilken är bättre anpassad för organisationer som utför kunskapsarbete. Denna går ut på att skapa en miljö som stimulerar förståelse och motiverar de anställda att arbeta i önskad riktning. Utmaningarna består i att ledningen måste skapa engagemang och frihet bland de anställda och få dem att ifrågasätta sitt eget arbete. Det räcker inte att ge dem information om hur saker och ting *bör* vara, utan se till att de är utrustade med de faktorer som främjar utvecklingen av arbetsprestationen. Ledningen måste se till att relevant information blir enkel att få tag på genom att identifiera vad de anställda behöver i sina dagliga arbetsuppgifter.

”Human behavior is not controlled by structures, systems and prescriptions as such. Instead, it is how people understand those structures, systems and prescriptions that determine their behavior.” (Sandberg & Targama 2007:175)

I professionella kunskapsföretag är personalen högutbildade och anser sig själva vara experter inom sitt område. Detta utvecklar ett bättre självförtroende och statuserkännande vilket ger det traditionella managementbegreppet en mindre viktig komponent i deras arbete. Därför blir ledningens uppgift att guida och skapa förutsättningar för önskad prestation med hjälp av mjukare parametrar. Mellanchefernas uppgift är uppmuntra diskussioner, skapa rutiner för uppföljning och incitament för de anställda att ta ansvar för utvecklingen i organisationen. Vad gäller strukturer och system ligger den viktigaste utmaningen i att skapa en förståelse hos de anställda för hur dessa fungerar. Förståelsen ligger i att man skall kunna ge svar på vad meningen med systemen är, varför de finns och hur de används. Det är i slutändan de anställda som skall använda dessa system i syfte att göra ett bättre arbete. (Sandberg & Targama 2007)

3.4.2.1 Att utveckla förståelse inom organisationer

Litteratur om förståelse och styrning delar upp sätten att styra och utveckla förståelse i två metoder: språkdrivna och praktikdrivna. De språkdrivna metoderna bygger till stor del på retoriska färdigheter men används också som ett verktyg för att förmedla kulturella styrningsfaktorer så som normer och värderingar. Genom vardagskommunikation, visioner, texter och dialoger kan ledningen sprida information till medarbetarna samtidigt som man påverkar deras förståelse på ett djupare plan. Detta kan ske genom att man med språkets hjälp skapar en referensram som de anställda gradvis anammar och använder i sitt tankemönster och beteende. Det är avgörande att de som aktivt förmedlar referensramarna själva förstår och använder sig av dessa. (Sandberg & Targama 2007)

Praktikdrivna metoder ger i sin tur upphov till reflektiva situationer där både uttalad och uttalad förståelse utvecklas. Två exempel på praktikdrivna metoder är *learning-while-doing* och *problembaserad* inläring, vilka bygger på att medarbetarna tvingas ställas inför olika situationer, naturliga som uppbyggda, och därmed konfronteras med sin för-förståelse. När medarbetarna ställs inför ett problem har de en förutfattad förståelse av hur problemet skall lösas. Under lösningens gång upptäcker de nya sätt att se på problemet samt kringliggande faktorer, vilket utvecklar deras förståelse. Arrangemang för situationsbaserade metoder innebär att ledningen medvetet sätter medarbetarna i situationer där de på olika sätt konfronteras med sin förståelse. Ledningen kan även använda sig av kollektiva metoder, där man låter medarbetarna arbeta i projektgrupper för att på

så vis uppnå en ökad förståelse. Sandberg & Targama (2007) lyfter här fram Nonakas et als (1999) modell för kunskapsspridning som ett exempel där kunskap omvandlas till ny explicit kunskap genom att gruppmedlemmarna löser ett gemensamt problem som kräver gemensam förståelse.

Genom att vara medveten om de stadier i förståelseprocessen som nämnts i stycke 4.3.1 kan vi ifrågasätta och förnya vårt sätt att förstå. Detta sker genom reflektion av vår för-förståelse, ett slags ifrågasättande av varför vi tänker och agerar på ett visst sätt. Sandberg & Targama (2007) menar att utan kännedom om för-förståelse är utveckling av denna omöjlig. Reflektion inom organisationer kan ske genom både praktikdrivna och språkdrivna metoder. (Sandberg & Targama 2007) Reflektion hos medarbetarna kan även ske både medvetet och omedvetet från ledningens sida. Ett exempel på reflektion som inte styrs av ledningen är där den anställda råkar ut för ett problem, vilket stannar upp arbetet och tvingar denne att reflektera över varför arbetsprocessen inte fortskrider. Den av ledningen styrda reflektionen kan ske via aktivt ordnade reflektionsmöten där de anställda tvingas reflektera över sitt eget arbete, exempelvis genom kritiska dialoger eller research. (Bengtsson 1993)

4. Empiri & analys

I detta avsnitt ämnar vi presentera samt analysera det empiriska material vi samlat in under våra intervjuer. För att underlätta för läsaren och få en bra struktur på vårt empiri- och analysavsnitt har vi valt att dela upp vårt material i tre större områden. De teorier som används i analysen följer här samma struktur som i teoriavsnittet och knyts sedan samman i ett avslutande stycke.

Vi har valt att presentera och analysera vårt empiriska material i samma kapitel, detta för att underlätta för läsaren och bibehålla en röd tråd genom hela studien. Vi har valt att dela upp empirin och analysen i tre områden enligt följande:

Kunskapsföretaget Ernst & Young

En kort presentation av fallföretaget

Kunskapsöverföring på företaget

Här presenteras och analyseras den första empiridelen. Fokus ligger då på företagets kunskapskanaler samt teorier kring Nonaka's SECI-modell och knowledge management.

Förståelse för kunskapskanalerna

Den andra delen av empirin presenteras och analyseras, då med teorier kring förståelse som grund. Vi kommer senare i detta avsnitt även att återkoppla till tidigare använda teorier för att ge läsaren en helhetsbild.

4.1 Kunskapsföretaget Ernst & Young

Ernst & Young är en global aktör inom revision, skatt och ekonomisk rådgivning, med cirka 140 000 medarbetare världen över. Företaget har en stor variation av klienter vilka kan vara allt från börsnoterade multinationella företag till privata aktörer (taget från Ernst & Youngs hemsida). Företaget har liknande organisationsstruktur, företagsklimat och metoder på alla kontor och allt detta grundar sig i organisationens värdeord; integritet, respekt och laganda. De tjänster som företaget erbjuder är situationsanpassade för varje klient, medan arbetet det kräver för att genomföra uppdragen är relativt standardiserat. Medarbetarna är kärnan i företagets verksamhet då kompetens är råvaran och därmed avgörande för organisationens framgång. Man har valt att sätta medarbetarnas karriärmöjligheter i fokus när det kommer till de interna satsningarna. Företaget skapar förutsättningar för att attrahera medarbetare som själva söker sig till Ernst & Young, på så vis ökar chanserna för att medarbetarna är lojala och stannar inom företaget längre. Samtliga medarbetare har möjlighet att klättra inom företagets hierarki vilket ökar deras motivation till att prestera. På samtliga nivåer har medarbetarna autonomi i sina arbetsuppgifter, de tilldelas tillit och självständighet i sitt arbete med begränsad kontroll från ledningen. De flesta på företaget har akademisk examen inom arbetsområdet vilket inger dem en expertställning gentemot de klienter de utför uppdrag åt. Med dessa fakta som grund stämmer Ernst & Youngs karaktärsdrag väl in på det som Alvesson (2004) beskriver som ett kunskapsföretag, och då som ett professionellt serviceföretag.

4.2 Kunskapsöverföring på företaget

4.2.1 Presentation av empiriskt material

Samtliga medarbetare menar att de har flera olika informations- och kunskapskanaler att tillgå i sitt dagliga arbete. Beroende på individens yrkesområde ser användandet olika ut, dock har alla mer eller mindre tillgång till samtliga kanaler. Då vi bad respondenterna beskriva de olika kanalerna som finns valde alla att först berätta om de elektroniska och tryckta källorna. Dessa innefattar interna och externa databaser, böcker, tidningar, mail samt årspärmar. De källor medarbetarna nämnde oftast var databasen GAAIT och FAR Komplet. GAAIT beskrivs som en databas med otroligt mycket information inom flertalet områden och en av medarbetarna uttrycker att de fått instruktioner om att använda GAAIT som redskap för att följa företagets metodik. Respondenterna förklarade att de mail och tidningar som kommer kontinuerligt är ett bra sätt att hålla sig uppdaterad. Årspärmarna fungerar i sin tur som dokumentation över det år som gått och alla klienter har varsin pärm med information om det specifika klientföretaget. De årspärmar som medarbetarna kan använda för att titta på föregående års revisionsberättelser är ett sätt som kunskapen dokumenteras på.

Dock förklarar en av de yngre medarbetarna att om man har gjort något revolutionerande ett år och inte anser detta vara väsentligt nästa år så går den informationen förlorad inför det tredje året. Medarbetaren menar att det inte finns något uttalat sätt för hur man ska hantera kunskap som är bra för alla.

Respondenterna lyfte även fram kollegor som en källa. Innan större klientuppdrag, som sker i team, genomförs planeringsmöten där information och kunskap rörande uppdraget sprids och diskuteras. Här menar respondenterna att specifik information endast når de medarbetare som berörs av den. En gång i månaden hålls även kontorsmöten där medarbetarna kan dela med sig av sin kunskap till andra på kontoret och några av respondenterna berättar att det årligen anordnas erfarenhetsmöten. Många menar att kollegorna framförallt används för att diskutera med och få confirmation på att man tänkt rätt i en specifik fråga. De uttrycker även att problemsituationer ibland kan kräva experthjälp, som inte alltid finns på det lokala kontoret. De ringer då till kollegor på andra kontor, vilka de vet besitter kunskap inom just det området.

Nyanställda medarbetare på Ernst & Young blir i början tilldelade en handledare som har till uppgift att informera och ge guidning i det dagliga arbetet. Handledaren ska fungera som ett extra stöd och finnas till hands vid eventuella frågor. En av de mer erfarna respondenterna förklarar att han ibland önskar att det fanns större utrymme för personlig kontakt med de han brukar vara handledare för. Han menar att det via digital kommunikation lätt kan uppstå missuppfattningar, vilket hämmar handledningens kvalitet eftersom vissa saker är enklare att förklara personligen. Han poängterar dock slutligen att han förväntar sig att de han handleder bör söka svar på sina frågor själva först och att han som handledare är där för att säkerställa deras resultat.

Samtliga respondenter menar att man som nyanställd på Ernst & Young utsätts för mycket on-the-job-training och att medarbetarna ofta börjar jobba hos kund redan första dagen.

”Jag var inne på kontoret i tre timmar, sen åkte jag ut till kund och började jobba [...] Jag var ute och jobbade hos kunden i cirka två månader, så det var learning-by-doing ungefär.” (Revisionsmedarbetare, 1 års erfarenhet 2010-12-02)

Det faktum att de nyanställda mer eller mindre kastas in i arbetet är ett bra sätt att så fort som möjligt komma in i arbetsuppgifterna, menar en av respondenterna. En av de mer erfarna respondenterna säger även att tanken med den här metoden är att de nyanställda ska ta in så mycket information som möjligt, under så kort tid som möjligt. Samtliga respondenter lyfter även fram de centrala utbildningarna som en viktig del i inskolningsprocessen. Flertalet av respondenterna anser att

kurserna är väldigt givande och att de både ger värdefull kunskap och vidgar det personliga nätverket. De anställda går även vidareutbildningar kontinuerligt under sin tid på företaget, dessa varierar beroende av den anställdas arbetsuppgifter och eventuella specialområden.

Respondenterna förklarar att feedback och reflektion är något man försöker jobba med på företaget, men att det finns en önskan om bättre stöd för det. Medarbetarna upplever att ett eftermöte hade varit nyttigt för att se vilka saker som gått bra och vad man kunnat göra bättre. En av respondenterna som även är delägare och har 25 års erfarenhet förklarar att avsaknaden av feedback beror på att de är väldigt pressade med budgeten och att det inte finns någon tid avsatt för feedback. Han menar att det annars är det bästa sättet för kunskapsöverföring, och önskar att man ägnade mer tid åt det. Några av respondenterna förklarar att ”hjulet nog blir uppfunnet på nytt varje gång”, då en stor del av deras arbete bygger på personlig erfarenhet som inte dokumenteras. Samma respondenter menar att detta inte beror på att det är kunskap som är svår att dela med sig, utan snarare att man inte tar sig tid att dela med sig av den. Detta menar de gäller både skriftlig dokumentation av konkret kunskap, men även vid informationsutbyte genom exempelvis reflektionsmöten. Respondenterna menar att den kunskap som ska dokumenteras och spridas på nationell nivå måste kvalitetssäkras centralt via större kontor och att processen därför kan ta lång tid. Vidare uttrycker en av respondenterna att det saknas tydliga incitament att sprida sin individuella kunskap via framförallt de kodifierade kanalerna:

”Det finns ingen given rutin för att anteckna ny kunskap, det är sånt man lär sig efter hand. Har man någon större grej som andra kan ha nytta av så kan man ta upp det på månadsmötet, fast då nås den inte av andra kontor tyvärr. [...] Det är upp till individen själv att skicka sitt bidrag, det finns inga övriga incitament. Det tar lite tid, något som gör att många kanske inte gör det.” (Redovisningskonsult 4,5 års erfarenhet 2010-12-02)

4.2.2 Nonakas SECI-modell

4.2.2.1 Socialisering

Som nämnts i teoridelen menar Nonaka et al (1994) att det är i socialiseringsfasen den implicita kunskapen omvandlas till ny implicit kunskap genom interaktioner mellan individer. Processen innefattar både praktisk, social och teoretisk erfarenhet och det är i denna fas den implicita kunskapen blir gemensam för en större massa. På Ernst & Young blir samtliga nyanställda tilldelade en handledare som ska fungera som stöd i inskolningsfasen. Detta kan utifrån Nonaka et als (1994) modell ses som en form av socialisering, där den nyanställda kan lära sig arbetsuppgifterna genom att studera sin mentor. Dock verkar inte handledarsystemet på företaget vara upplagt på ett sätt som optimerar kunskapsöverföringen i socialiseringsfasen. Respondenterna uttryckte en brist på personlig kontakt mellan handledare och nyanställd. Just den personliga kontakten är enligt Nonaka et al (1994) en grundläggande del för att överföringen av implicit kunskap ska fungera. SECI-modellen beskriver att det inom socialiseringsfasen inte fungerar att överföra kunskap genom kodifierad eller muntlig information, då kunskapen som ska överföras inte kan beskrivas i ord eller siffror. Intervjuobjekten berättade även att man som nyanställd ofta börjar arbeta ute hos kund redan första dagen och att man då tar del av kunskap genom att arbeta aktivt med arbetsuppgifterna sida vid sida med mer erfarna kollegor. Dock var den ingen som uttryckte att det fanns något upplagt system eller något uttalat tillvägagångssätt för hur den nyanställda ska kunna ta del av de lite mer erfarnas kunskap.

4.2.2.2 Externalisering

I externaliseringsfasen blir den implicita kunskapen explicit och kan därmed uttryckas i ord. SECI-modellen nämner exempelvis dokumentationsrutiner som ett sätt för team att sprida sin kunskap till de övriga inom organisationen. Just dokumentation och reflektion efter genomförda uppdrag är något respondenterna uttryckte som en brist på företaget. Samtliga menade att detta var något de saknade och gärna skulle se mer av. En av de mer erfarna respondenterna ansåg även att reflektionsmöten var det bästa sättet för kunskapsöverföring och att man på företaget tyvärr ofta nedprioriterade detta av ekonomiska skäl. Då reflektionsmöten å ena sidan ansågs vara en brist var samtliga respondenter överens om att planeringsmöten inför nya uppdrag var mer av en rutin. På företaget genomfördes även månads- och erfarenhetsmöten kontinuerligt där de anställda kunde dela sin individuella implicita kunskap och då omvandla den till explicit kunskap.

4.2.2.3 Kombination

I den tredje fasen sätts den nu explicita kunskapen in i nya kontexter och omvandlas då till ny explicit kunskap och Nonaka et al (1994) menar att det är organisationens olika kunskapskanaler som ska fungera som hjälpmedel då kunskapen sprids. Samtliga respondenter nämner flertalet kanaler med kodifierad kunskap som finns att tillgå i deras dagliga arbete och enligt SECI-modellen är detta ett av sätten att sprida redan explicit kunskap till den kollektiva massan på företaget. Respondenterna berättade även att man som anställd på Ernst & Young genomgår flertalet utbildningar under sitt första år som anställd och att man sedan går kurser kontinuerligt under sin arbetstid på företaget. Detta är något som i enlighet med SECI-modellen främjar spridandet av kunskap i kombinationsfasen.

När det kommer till medarbetarnas spridning av sin individuella explicita kunskap menade flertalet av respondenterna att det saknades tydliga incitament. Kunskapsspridning genom personliga möten och interaktion med andra var något intervjuobjekten ansåg kom spontant, dels via kollegor på det egna kontoret men även på andra kontor. Dock ansåg flertalet att dokumentation och kodifiering av sin individuella kunskap och sina erfarenheter var något som inte var en självklarhet. Några av respondenterna uttryckte att ”hjulet ofta uppfanns på nytt” då de anställda generellt sett var dåliga på att dela med sig av sin kunskap. De ansåg att det inte handlade om att kunskapen i sig är svår att formulera i ord, utan snarare att dokumentationen tar tid och att incitamenten därför inte var tillräckligt höga.

4.2.2.4 Internalisering

I internaliseringsfasen blir den explicita kunskapen åter implicit. Kunskapen tolkas och omarbetas här av individen som förvärvat den och blir därmed ny kunskap, nu i implicit form. Medarbetarna på Ernst & Young internaliserar den explicita kunskapen bland annat genom användandet av företagets kodifierade kunskapskanaler. Enligt SECI-modellen är det individens tolkning och förståelse som gör att kunskapen omvandlas till ny kunskap, och för att likna processen vid Alvessons (2004) distinktion mellan data, information och kunskap är det i detta skede information bli till kunskap. Flertalet av respondenterna uttryckte att en stor del av processen där de nyanställda tar del av ny kunskap präglas av *learning-by-doing*, något som enligt Nonaka et al (1994) tillhör internaliseringsfasen. De anställda kastar då ut på olika uppdrag och tar där del av explicit kunskap från både kollegor och kunder och genom egna tolkningar omvandlas denna kunskap sedan till individuell och implicit.

Då vi analyserat vår empiri med hjälp av Nonaka et als (1994) SECI-modell ser vi att socialiseringsfasen på Ernst & Young är en relativt liten del av processen. De som arbetar som handledare har idag endast en granskande funktion men kan ibland även fungera som bollplank vid problemsituationer. Handledarsystemet blir därmed snarare en del av externaliseringsfasen då det är explicit kunskap som överförs. Det finns även vissa brister i just externaliseringsfasen, då främst på grund av uteblivna reflektionsmöten. Det är även i den här fasen respondenterna själva framhäver att de önskar en förbättring och att de ser möjligheter till ökad kunskapsspridning inom organisationen. Samtliga respondenter är överens om att de har tillgång till ett stort utbud av organisatoriska hjälpmedel för att ta del av explicit kunskap och kombinationsfasen har därmed en bra grund att stå på. Dock saknas incitament för dokumentation av individuell kunskap samt reflektion efter avslutat uppdrag, något som hämmar kunskapsspridningen. Vår empiri gav inga tydliga indikationer på hur explicit kunskap omvandlas till implicit och det är därför svårt att beskriva processen i internaliseringsfasen för fallföretaget Ernst & Young. Respondenterna själva upplevde inte att de besatt en större mängd kunskap som inte gick att kommunicera med ord och siffror och såg därför inte denna fas som central i deras kunskapsspridande. Enligt SECI-modellen övergår kunskap till implicit då individer genomför ett visst arbetsmoment upprepade gånger och därmed skapar en form av expertis. De medarbetare med längre erfarenhet har troligtvis skapat sig en form av expertis inom sitt yrkesområde, dock var detta inget våra respondenter själva reflekterade över.

4.2.3 Cognitive eller community approach

Enligt Newell et als (2002) teorier kring de olika perspektiven skiljer sig de båda främst på tre punkter: typ av kunskap som är i fokus, kritiska faktorer som möjliggör spridningen samt vilken strategi som är lämpligast för kunskapsöverföring. Enligt empirin är det framförallt explicit kunskap som sprids på Ernst & Young och som nämnts tidigare anser respondenterna själva att de besitter ytterst lite kunskap som är svår att uttrycka i ord. Detta är karaktärsdrag som enligt teorin stämmer in på cognitive approach. Samtliga respondenter var även överens om att majoriteten av de kunskapskanaler som främjas av organisationen är av kodifierad art. Även här finns det liknelser med cognitive approach där informations- och kommunikationsteknologier är centrala för kunskapsspridningen, vilket skiljer sig från community approach där istället interaktion mellan individer och skapande av nätverk är i fokus. Genom att ställa empirin mot teorierna kan vi se att det finns en kognitiv syn på kunskap och kunskapsspridning inom Ernst & Young och att organisationen präglas av att återvinna befintlig kunskap. Inom cognitive approach ses knowledge management som ett verktyg för att identifiera och sedan kodifiera kunskap som kan återvinnas på företaget. Detta för oss då till den tredje och sista punkten; utformning av

knowledge management-strategi. Enligt Newell et al (2002) teori bör organisationer med ovanstående karaktärsdrag övervägande sprida sin kunskap via kodifiering, något vi kommer analysera ytterligare med hjälp av Hansen et al (1999) teorier kring kodifierings- och personifieringsstrategier.

4.2.4 Strategier för kunskapsöverföring

Enligt Hansen et al (1999) kan kodifieringsstrategin med fördel användas då kunskapen är av explicit art. Som framgår av empirin är det främst explicit kunskap som är i omlopp och Ernst & Young bör därför i enlighet med teorin främst implementera denna strategi. Hansen et al (1999) framhäver även att det bör finnas en mix mellan de båda strategierna, vilket betyder att företaget även borde ha ett organisatoriskt stöd för kunskapsspridning genom personifiering. Personifieringen ska då endast fungera som stöd för kodifieringsstrategin, något Hansen et al (1999) benämner som en 80/20-mix.

4.2.4.1 Stöd för kodifiering

Ernst & Young har en mängd olika kodifierade kanaler där medarbetarna kan ta del av organisationens sparade kunskap. Respondenterna framhäver framförallt de kanaler som nås via datorn, vilken därmed blev en central del i deras dagliga arbete. De berättade att de via datorn kommer åt flertalet databaser, mailutskick samt relevanta hemsidor. Utöver detta fanns även litteratur och årsrapporter att tillgå på kontoret och samtliga respondenter menade att det kontinuerligt skickades tidskrifter med uppdateringar inom specifika områden i branschen. Detta är, inom Hansen et al (1999) teori, klassiska kanaler med vilka en organisation kan stödja kunskapsspridandet av explicit kunskap. Empirin tyder därmed på att Ernst & Young har utvecklat en god grund för kunskapsspridning via kodifiering.

Vidare menar Hansen et al (1999) att en del av kodifieringsstrategin handlar om att göra kunskap oberoende av den individ som förvärvat den, för att den lättare ska kunna lagras och spridas inom organisationen. På Ernst & Young sker större delen av kunskapsdokumentationen centralt och en av respondenterna uttrycker att proceduren för att dela med sig av sin kunskap ofta är tidskrävande, då den måste gå via kontrollanter för att nå nationell nivå. Han menar att det även är upp till individen själv att ta initiativet till dokumentationen och att det därför inte görs.

4.2.4.2 Stöd för personifiering

Som framgått av empirin anser respondenterna själva att det generellt sett inte förekommer relevant kunskap av implicit art, och att majoriteten av kunskap går att uttrycka i ord och siffror. Dock kan vi identifiera ett antal kanaler inom organisationen som stödjer kunskapsöverföring via personifiering, exempelvis planerings- månads- och erfarenhetsmöten. Detta är något Hansen et al (1999)

anser är en viktig del inom personifieringsstrategi då möten tvingar människor att interagera. Respondenterna framhäver även att de ofta använder sina kollegor som kunskapskanal, då för att få experthjälp men även vid enklare problemställningar. De utbildningar respondenterna berättar om kan också ses som ett stöd för personifieringen på företaget. Här möts medarbetare från olika kontor som arbetar inom samma område och kan då skapa nätverk där kunskap kan utbytas.

Vi har i tidigare avsnitt beskrivit Ernst & Young i egenskap av kunskapsföretag och där även identifierat organisationen som ett professionellt serviceföretag som erbjuder relativt standardiserade tjänster. Den första delen av vår insamlade empiri har nu presenterats och analyserats och vi har då identifierat Ernst & Youngs olika kunskapskanaler och organisationens sätt att sprida kunskap. Med hjälp av valda teorier har vi påvisat att fallföretaget framförallt har utvecklat stöd för en kodifieringsstrategi och även funnit att detta är i enlighet med teoriernas rekommendationer. Hansen et al (1999) tar i sin teori även upp tre faktorer ett företag bör beakta vid valet av knowledge management-strategi: skapa värde för klienten, skapa avkastning för företaget samt att leda och styra sin anställda. Kodifiering är då enligt Hansen et al (1999) ett kostnadseffektivt alternativ för ett företag med Ernst & Youngs förutsättningar. Då vi ämnar beskriva och analysera hur medarbetarnas förståelse kan ha inverkan på kunskapsspridningen inom ett kunskapsföretag, kommer vi nu presentera den andra delen av vår empiri, då med fokus på medarbetarnas förståelse. Vi kommer senare återkomma till Hansen et als (1999) tre faktorer och vidare analysera hur dessa uppfylls.

4.3 Förståelse för kunskapskanalerna

4.3.1 Presentation av empiriskt material

Medarbetarnas förståelse för kodifieringskanalerna

När frågan om vilka kunskapskanaler medarbetaren använder ställdes, valde de flesta av respondenterna att nämna databasen GAAIT först, trots att de anser den vara en relativt liten del av deras möjligheter att söka efter kunskap. Av de äldre medarbetarna anser samtliga att de har haft svårigheter med att lära sig att söka i databaserna, anledningen till detta tror de beror dels på lathet och dels på att de tidigare klarat sig utan. Samtliga av dessa inser dock potentialen som databaserna har och att detta är något som gynnar de yngre medarbetarna på företaget. De tror att andra använder det mer och att de själva är ett undantag.

”Det där med datorer är jättebra... men jag har inte riktigt lärt mig hur det funkar. Sen har vi ju egna databaser... jag är ganska dålig på de där, jag tycker det finns för mycket information, den finns på så många ställen [...] man är lite lat, tar tid att leta, lättare att fråga någon som vet” (Auktoriserad revisor, 36 års erfarenhet)

”Jag är nog inte så bra på att söka i databaserna, nej [...] men jag tror att de andra använder databaserna ganska mycket”
(Godkänd revisor, 25 års erfarenhet)

Några av de yngre medarbetarna som varit anställda i ett par år tror också att de äldre har mer svårigheter med att söka i databaserna. De tror att detta beror på att de nyare generationerna har bättre datorvana då de arbetat med dem i utbildningar och på fritiden. Samtliga medarbetare har en gemensam bild av att databaserna är krångliga att söka i vilket beror på att det finns för mycket information. De menar vidare att sökmetodiken i databaserna inte sällar informationen på ett tillfredsställande sätt. En del menar att de uppfattat att de *ska* söka efter information i dessa databaser och att all efterfrågad information *ska* finnas där. Dock menar respondenterna att det ofta händer att man ger upp och frågar någon som vet istället. Samtliga medarbetare anser att informationen som finns i databaserna är relevant, men att det finns för mycket av den.

”Problemet med sådana databaser är att det finns så oerhört mycket information att du inte ens vet att den finns. FAR är ju ganska enkel att förstå... men det är värre med interna databaser [...] så relevant är väl informationen, men det kan vara svårt att hitta ibland. Kan komma 1000 träffar om du skriver 'moms på fastigheter' [...] Jag googlar inte en redovisningsprincip, då finns det bättre information på andra ställen” (Auktoriserad revisor, 12 års erfarenhet)

”Jag kan inte GAAIT till 100 procent, så därför måste jag kanske söka på mer än ett sätt. Men informationen ska ju finnas där, det gäller bara att veta hur man hittar den... och det är inte så lätt” (Revisionsmedarbetare, 2,5 års erfarenhet)

”Där kan man hitta en del [i GAAIT]... fast det är otroligt rörigt, så det går oftast snabbare att googla, vilket man kanske inte ska göra. Problemet med GAAIT är att om man skriver tre ord i sökfältet får man träffar på samtliga dokument som innehåller ett av orden, till skillnad från Google där träffarna innehåller samtliga sökord” (Revisionsmedarbetare, 1 års erfarenhet)

”Ernst & Youngs databaser använder jag inte så mycket... vilket kanske inte är ett så bra betyg” (Skattejurist, 1 års erfarenhet)

Någon särskild utbildning i databasernas sökmetodik förekommer inte enligt respondenterna, utan nämns endast kort i introduktionsutbildningarna. Respondenterna menar att inlärningsprocessen går ut på *trial-and-error*, och att man med tiden lär sig att söka i databaserna bättre, dock ansåg ingen sig vara fullärd. Kompensationen blir att medarbetarna söker i andra källor. Böcker, kursmaterial från utbildningar och revisionsrelaterade hemsidor är några av de alternativa källor som respondenterna nämner, särskilt Skatteverkets hemsida anses vara till stor hjälp. Respondenten som arbetar som skattejurist med ett års erfarenhet på Ernst & Young, tror att han har en fördel som jurist, jämfört med de andra med revisionsbakgrund, när det kommer till informationsökningen och uttrycker att: ”man vet vad man ska prioritera, vilka källor, hur man ska värdera källor, vad som står och tolkas i lagtexten”. Trots sin korta erfarenhet på företaget händer det att revisorer ställer frågor till honom då han sitter på ”expertkunskap”. Den information som kommer automatisk via mail och tidningar upplever samtliga medarbetare också vara överflödande. Här gäller det att sälla bland all information och ta till sig det som är viktigt för sitt eget område, menar samtliga respondenter. Man hinner aldrig läsa allt varför sållandet är en viktig del i informationsprocessen.

”Det är ju det de går ut på, man blir översköld av massvis av information om utbildningar och kurser, revisionsnyheter och alla möjliga nyheter inom redovisning, så man får liksom sälla lite i vad man kan ha nytta av själv”
(Redovisningskonsult, 4,5 års erfarenhet)

”Sen kommer det mail med info om uppdateringar, men det kommer 100 mail om dagen så kanske man inte läser allt” (Auktoriserad revisor, 12 års erfarenhet)

En av respondenterna beskriver att han hade en annan bild av hur kunskapsspridandet skulle fungera innan han började arbeta som redovisningskonsult på Ernst & Young för 4,5 år sedan:

”...att det skulle finnas mer sådana här databaser som löser problem. Nu har jag till exempel detta problemet för att jag har köpt en si och sån personförsäkring, så bara kan man söka liksom i nåt system så bara ’pling’, så finns en lösning där. Då

ska du göra si och såhär, skulle systemet säga [...] Lite mer sådana lösningar trodde jag skulle finnas, men det gör det inte. Man lär sig efter hand”
(Redovisningskonsult, 4,5 års erfarenhet)

Sammanfattningsvis inser samtliga medarbetare att databaserna på företaget har stor potential och att all relevant information finns där. Samtidigt säger medarbetarna att de har begränsningar i förståelsen för hur de ska söka i dessa databaser. De äldre medarbetarna har minst förståelse för hur de ska hantera sökmotorerna. För dem som anser sig ha hyfsad datorvana ligger problematiken i att sökfunktionerna är krångliga, varför det tar lång tid att finna vad man söker och att allt inte finns på ett ställe. Respondenterna vet att man blir bättre på att förstå databaserna genom *trial-and-error*, men väljer ofta alternativa vägar. Medarbetarna upplever att det finns ett överflöd av information i databaserna varför alternativa källor utanför företaget används som kompensation. En intressant aspekt är att skattejuristens färdigheter inom informationssökning verkar vara bättre än de övriga respondenternas, möjligtvis som en följd av hans utbildningsbakgrund. Dessa ger honom större möjlighet att leta efter relevant information i tryckta källor. Information som kommer via mail och tidningar måste sållas då den kommer i mycket stora mängder. Medarbetarna hinner aldrig läsa igenom allt som passerar deras skrivbord, dels för att det är för mycket och dels för att allt inte är relevant för deras arbetsområde. Generellt upplever även medarbetarna att det råder ett överflöd av information i deras dagliga arbete.

Medarbetarnas förståelse för personifieringskanalerna

Samtliga respondenter berättar att de oftast använder sig av kollegorna för att få fram information och svar på frågor. Tidsbristen är den generella orsaken till detta då det finns så många tryckta informationskällor och att fråga någon blir därför mer tidseffektivt. En del av medarbetarna menar att kollegorna är en viktig kunskapskanal då många frågor är väldigt unika och då kräver en diskussion. Kollegorna fungerar i dessa fall som bollplank för att konsultera kring lösningar för det specifika problemet.

”Nio gånger av tio frågar jag nog en kollega först för att det går mycket snabbare [...] men problem går att lösa genom skriftliga kanaler också, att fråga kollegorna handlar mer om tidsbesparing” (Revisionsmedarbetare 2,5 års erfarenhet)

”[...]Frågorna är så unika att man får göra bedömningar och gå på magkänsla. Kollegorna är jätteviktiga för att konsultera” (Skattejurist, 1 års erfarenhet)

En av medarbetarna menar att det faktum att två personer sitter mittemot varandra ”tvingar” dem att interagera med varandra. En annan medarbetare menar att man genom detta även kan bli lite lat. Det tar tid att leta efter kunskap, varför det ibland kan vara lättare att fråga någon som redan vet. Respondenterna upplever att det förväntas att man ska försöka leta efter kunskap genom de tryckta källorna i första hand och att kollegorna ska fungera som hjälpmedel då de själva inte kunnat lösa problemen. De antyder även att de fått intrycket av att det är såhär de övriga på företaget arbetar, men att de själva ofta vänder sig till sina kollegor i första hand.

”Jag tycker om att fråga den som sitter mittemot först, medan andra kanske tycker om att sitta på sitt rum och läsa själva och stryka under i böcker.”

(Redovisningskonsult, 4,5 års erfarenhet)

En del av respondenterna upplever att de nog använder sig mer av kollegorna än vad de tror det är tänkt att man ska göra, men trots denna insikt fortsätter de att fråga. En av de äldre medarbetarna förklarar att kulturen på företaget är som sådan att man som ny först skall försöka ta reda på informationen själv och vid behov fråga en kollega för att konfirmera sitt resultat. Ju mer erfaren man blir, menar samma respondent, vänder man sig till kollegorna oftare då frågorna med tiden blir mer komplexa.

”Poängen är väl att man ska läsa på och inte fråga bara för att det går snabbare. Det sparar i och för sig mer tid, kostnadseffektivt, men i längden är det nog inte så bra” (Skattejurist, 1 års erfarenhet)

Vad gäller kollegornas tillgänglighet menar samtliga respondenter att man alltid finner respons. Är en kollega inte på kontoret kan man ringa, maila eller fråga någon annan. Majoriteten av respondenterna har aldrig upplevt att de skulle vara till besvär när de har knackat på eller ringt till en kollega. En av respondenterna förklarar att de existerande hierarkiska nivåerna, baserade på erfarenhet och befordring, inte hinder för kunskapsutbyte då man kan vända sig till samtliga på kontoret. Några uttrycker att detta beror på att man har en ”jordnära atmosfär” på företaget. När vi dock senare i intervjun diskuterar tidsbristen inom det dagliga arbetet visar det sig att den generella uppfattningen är att tidspress är något medarbetarna utsetts för dagligen. Flera av respondenterna uttrycker då att de kan uppleva att de själva inte har tid när andra kollegor frågar eller behöver hjälp med sina egna uppdrag. Några av respondenterna tar upp tidsredovisningen som ett exempel på tidsstressen. Detta innebär att medarbetarna måste dokumentera sin arbetsinsats var tionde minut så att rätt antal timmar faktureras till rätt klient,

eftersom de inte sällan arbetar med flera uppdrag samtidigt. En respondent uttryckte även att dagen ofta blir sönderhackad av telefonsamtal, mail och annat varför denne uppskattar att få åka ut på klientuppdrag då man inte blir lika störd och får mycket gjort. Majoriteten av respondenterna håller även med om att man får som mest gjort när man inte är på kontoret.

”Jag upplever inte att det är störande att folk ställer frågor, men ibland är det så att man inte har tid att ta det just då” (Godkänd revisor, 12 års erfarenhet)

”[jag] får dåligt samvete för att någon under en ställer en fråga och man säger att 'vi tar det imorgon' och nästa dag har man glömt bort det. Vågar då inte personen i fråga påminna om detta igen så går ju den informationen förlorad”
(Auktoriserad revisor, 12 års erfarenhet)

En av de yngre medarbetarna berättar att han ibland tycker att det är pinsamt att fråga kollegorna, då brukar han chatta med bekanta från sitt tidigare universitet vilka nu arbetar på andra revisionskontor. Detta, förklarar medarbetaren, känns bättre eftersom han känner dem. Vikten av ett personligt nätverk i företaget är något som konfirmeras av samtliga intervjuade. Genom att man skaffar sig ett sådant nätverk får man tillgång till kunskap om vem man skall vända sig till vid specifika frågor, vilket ofta ligger utanför det egna kontoret. De mer erfarna medarbetarna förklarar att telefonkontakt med kollegor på andra kontor är en mognadsfråga. Det tar tid att skapa ett eget personligt nätverk eftersom man skall ha träffat andra, veta vad de är bra på och skaffa sig själv ett namn. Medarbetare från andra kontor träffar de ofta via utbildningar och andra tillställningar som företaget anordnar. Det finns ingen uttalad information om att man skall ringa till någon när man stöter på problem, det är på individens eget initiativ att ta reda på vem som besitter viss kunskap och söka upp personen i fråga. Som nämnts i tidigare empiridel uttrycker respondenterna även en brist på reflektionsmöten och återkopplingsmöten efter avslutade uppdrag. Samtliga anser att kunskap här går förlorad och att de anställda missar chansen att ventilera sina tankar med andra, vilket de anser leder till att det ligger på den enskilda individen att utvärdera sitt arbete.

Sammanfattningsvis inser medarbetarna att de använder kollegorna mer än de tror att det är tänkt att man ska göra. De ser dock inte sin ”överanvändning” som något problematiskt. De anser snarare att människor föredrar olika sätt att söka kunskap på och att de själva tillhör kategorin som interagerar med andra. Uppfattningen om kollegornas tillgänglighet är att de alltid går att få tag på. Samtidigt upplever medarbetarna att de själva inte känner sig fullt tillgängliga för andra till följd av tidsbristen. För att kunna använda Ernst & Young’s medarbetare som

kunskapskälla krävs det att man har ett personligt nätverk, det vill säga en förståelse för vilka andra kollegor är och vad de besitter för kompetens, även utanför det egna kontoret.

4.3.2 Förståelse och knowledge management

Den konsultbaserade managementstil som Argyris (1970) argumenterar för lägger fokus på att skapa en miljö där motivation och förståelse skapas. Utmaningen med organisationens knowledge management-system blir här att främja dessa faktorer och göra relevant information lättillgänglig för de anställda. Sandberg & Targama (2007) menar att de anställdas beteende styrs av deras förståelse för organisationens strukturer, system och arbetssätt, och inte av systemen i sig. Författarna anser att ledningen här måste säkerställa att de anställda förstår varför systemen finns, vad meningen med dem är samt hur de fungerar. Vår insamlade empiri indikerar att medarbetarna förstår systemens innebörd och relevans, men att ledningen inte lyckats förmedla hur de ska användas.

Samtliga respondenter uttryckte att framförallt de kodifierade kanalerna innehåller mycket relevant information och att i princip all nödvändig kunskap finns att få tag på om man vet hur man ska gå till väga. De ansåg även att det finns tydliga instruktioner på att det är de kodifierade kanalerna som ska användas i första hand, då ”rätt” användning är tidsbesparande. Majoriteten av respondenterna upplevde dock att de själva inte besatt den förståelsen krävs för att uppnå den tidsbesparing som är tilltänkt. Detta tyder på att det finns en brist i medarbetarnas förståelse för hur systemen ska användas och att ledningen inte säkerställt de krav Sandberg & Targama (2007) menar är en förutsättning för en framgångsrik knowledge management.

4.3.3 Att utveckla förståelse inom organisationer

Sandberg & Targama (2007) menar att en individ utvecklar sin förståelse genom att ifrågasätta sin för-förståelse. Genom att ifrågasätta sin för-förståelse utvecklas individens generella förståelse, detta då man tvingas sätta den befintliga förståelsen i relation till något som avviker från den. Författarna menar att medarbetarnas förståelse kan styras och utvecklas genom språkdrivna eller praktikdrivna metoder.

De språkdrivna metoder vi genom vår empiri kunnat identifiera på Ernst & Young är framförallt internutbildningar samt interaktionen mellan kollegor. Respondenterna menar dock att utbildningarna främst behandlar olika arbetssätt och arbetsmetodik och inte företagets kunskapskanaler. Detta leder till att utbildningarna inom organisationen inte har som syfte att utveckla medarbetarna förståelse för kunskapskanalerna, utan främst fokusera på olika arbetssätt. Vi har i

vår empiri inte kunnat identifiera ytterligare språkdrivna metoder som berör förståelsen för organisationens kunskapskanaler, övriga metoder bör snarare placeras under gruppen praktikdrivna metoder.

Praktikdrivna metoder på Ernst & Young, med avseende att utveckla medarbetarnas förståelse för kunskapskanalerna, visar sig främst i företagets kultur där trail-and-error enligt respondenterna är stor del i arbetet. De learning-by-doing- och trial-and-error-system som huvudsakligen formar medarbetarnas arbetssätt på Ernst & Young, tvingar dem till reflektion. Detta borde utveckla medarbetarnas förståelse för kunskapskanalerna, enligt principen om de tre dimensionerna av för-förståelse (Heidegger 1962/1927). Det finns inga tydliga indikationer på att Ernst & Youngs reflektionsskapande trail-and-error-system inte skulle fungera, dock efterfrågar samtliga respondenter ett mer aktivt initiativ för reflektion i form av eftermöten och feedback. Detta kan tyda på att medarbetarna själva anser att en brist föreligger. Reflektionsmöten initierade av ledningen kan skapa en reflektionsprocess som är mindre spontan och som för ledningen är lättare att kontrollera. En kombination av trial-and-error samt de eftermöten som medarbetarna efterfrågar skulle möjligen öka mängden reflektionsprocesser, och därmed utveckla förståelsen för organisationens kunskapskanaler i högre grad.

Vår insamlade empiri tyder på att respondenterna är medvetna om att deras förståelse för de kodifierade kunskapskanalerna ökar genom trail-and-error. Den tyder även på att medarbetarna vet att det i stort sätt ligger på dem själva att utveckla en förståelse för dessa, då det ges få utbildningar för hur kanalerna ska utnyttjas. Det faktum att medarbetarna har tillgång till alternativa kunskapskanaler (exempelvis kollegor), menar respondenterna, resulterar i att de anställda på grund av tidsstress väljer bort de kodifierade kanalerna. Då medarbetarna på grund av denna tidsbrist hoppar över det steg i processen där deras förståelse utvecklas uteblir den tilltänkta reflektionen kring de kodifierade kunskapskanalerna.

4.3.4 Återknytning till tidigare teorier

Vi vill nu återknyta till de teorier som tagits upp i tidigare stycken för att ge en tydlig bild av hur dessa samspelar samt ytterligare påvisa hur förståelse kan påverka kunskapsspridningen på ett kunskapsföretag. Vi har tidigare presenterat Nonaka et als (1994) teori kring överföring av kunskap. Genom våra intervjuer fick vi främst fram information om kunskapsspridningen i den så kallade kombinationsfasen och det är därför vi främst har kunnat identifiera brister i just den fasen. Det är i kombinationsfasen explicit kunskap omvandlas till ny explicit kunskap och det är främst i denna fas organisationen har möjlighet att utforma system och kunskapskanaler som kan främja kunskapsspridningen. Hansen et al (1999) menar att kunskap kan spridas genom två typer av kunskapskanaler: kodifierade och personifierade. Vi har genom vår empiri kunnat identifiera kunskapskanaler av både kodifierad och personifierad art, dock antyder

respondenternas svar att det är explicit kunskap som överförs genom båda kanalerna. Det framgår av empirin att Ernst & Young använder kodifiering som huvudstrategi samt att medarbetarna är medvetna om detta. Dock framgår det även att medarbetarna använder personifiering i större utsträckning, då även för överföring av explicit kunskap. Vårt empiriska material visar att orsaken till att medarbetarna väljer bort de kodifierade kanalerna är att de saknar förståelse och verktyg för att dessa ska kunna utnyttjas optimalt.

Vi vill åter lyfta fram de tre faktorer Hansen et al (1999) anser är av stor vikt vid valet av knowledge management-strategi. De första två faktorerna handlar om att skapa värde för klienten och avkastning för företaget och dessa två är även de mest relevanta för vår studie. Kodifiering anses, enligt teorin, kunna leda till skalfördelar i kunskapsspridningen då problemsituationer kan lösas snabbare. Klientföretaget blir då debiterade för färre timmar och företaget kan ta sig an fler klientuppdrag. Avsaknaden av förståelse för organisationens kunskapskanaler kan här resultera i att kunskapssökandet istället tar längre tid och därmed kan få motsatt effekt för både företaget och klienten. Vårt empiriska material tyder på att medarbetarna på Ernst & Young inte besitter tillräcklig förståelse för att optimera kunskapsspridandet inom organisationen. Vårt empiriska material visar även att medarbetarna använder alternativa kunskapskanaler på grund av tidsbrist och då de inte förstår hur man utnyttjar databaserna. Framför allt använder de sig av personifiering då ”det går fortare att fråga någon som vet”, trots att kollegorna inte alltid har tid. Även detta är en hämmande effekt på kunskapsspridningen vilket respondenterna själva antyder. Både Gammelaard & Ritter (2005) och Tang et al (2010) tar upp problematiken kring överflöd av information via kodifierade kanaler. Samtliga respondenter uttrycker att detta är ett problem på Ernst & Young och att den mängd information som finns att tillgå försvårar sökandet ytterligare.

5. Slutsats

I vårt avslutande kapitel presenteras de slutsatser vi med hjälp av analysen har kommit fram till. Vi för sedan en avslutande diskussion kring det studerade ämnet och de resultat vi presenterat, något som utmynnar i en kortare stycke kring förslag till framtida forskning.

5.1 Slutsatser

Syftet med vår studie har varit att beskriva och analysera hur medarbetarnas förståelse för företagets kunskapskanaler kan påverka organisationens interna kunskapsspridning. Fokus har varit på kunskapsspridning inom kunskapsföretag då kunskapsspridningen blir än mer relevant inom denna typ av organisationer. Det teoretiska ramverk som legat till grund för vår studie har varit en stor tillgång i vårt arbete i att identifiera förståelsens roll i kunskapsspridning och knowledge management. De har gett olika infallsvinklar på hur kunskap kan överföras och även öppnat upp för ytterligare frågeställningar för eventuella framtida studier.

Genom att analysera vårt empiriska material har vi identifierat att kunskapsföretag som vill åtnjuta skalfördelar via kodifiering måste skapa förutsättningar för medarbetarna att förstå hur de ska användas. Resultatet kan annars bli det motsatta och företaget investerar då pengar i system som inte används. Medarbetarna måste förstå *varför* de ska använda kanalerna, men även *hur* de ska användas. Konsekvenserna av en avsaknad förståelse kan annars bli att de anställda väljer alternativa spridningskanaler eller att kunskap går förlorad. Vid situationer där företag, i enlighet med teorierna, använder en 80/20-mix av kodifiering och personifiering, men där de anställda har en sneddriven användning kan det uppstå problematik. Det finns då från företagets sida inget stöd för den belastning ”överanvändningen” ger, vilket kan resultera i att företaget förlorar pengar, tid eller kunskap.

5.2 Slutdiskussion

Att förståelse är viktigt för kunskapsspridningen kan verka som en självklarhet, dock kunde vi identifiera att den förbisågs på vårt fallföretag. Vi ser att kunskap går förlorad och att kunskapsspridningen hämmas av att medarbetarna saknar förståelse för de kanaler som ska användas. Det är svårt att avgöra om kunskapsspridningen skulle bli bättre av en ökad förståelse, då det är utom ramarna för denna studie. Dock ser vi att medarbetarna själva anser att kunskapsspridningen skulle kunna effektiviseras genom en ökad förståelse. Trots detta måste fallföretaget ändå anses som en framgångsrik organisation och man kan därför ställa sig frågan om kunskapsspridningen och medarbetarnas förståelse faktiskt påverkar ett företags slutliga framgång. Enligt Hansen et al (1999) är det en viktig del, men man kan även fråga sig om knowledge management endast är en trend inom företagsvärlden och att vissa företag helt enkelt har en strategi för att det är något ”man ska ha”. Vi såg indikationer på att de anställda på fallföretaget själva har anpassat sitt sätt att överföra kunskap utefter sin förståelse för kunskapskanalerna, och att de nödvändigtvis inte följer den strategi ledningen har satt upp. Frågan är då om valet av strategi är så viktigt som Hansen et al (1999) vill framhäva. Å ena sidan kanske är det viktigaste att ledningen startar upp kanaler och att medarbetarna själva får styra utvecklingen, å andra sidan skulle kunskapsspridningen kanske kunna optimeras ytterligare om medarbetarnas förståelse ökade.

5.3 Framtida forskning

Det hade varit intressant att utföra ytterligare studier på liknande fallföretag och på så vis testa de slutsatser som presenterats i studien. Detta skulle eventuellt utveckla denna studies kunskapsbidrag ytterligare och kanske även finna nya infallsvinklar i ämnet.

Vidare skulle det vara intressant att studera de ekonomiska följder förståelsen för kunskapskanalerna kan resultera i. Vi har tidigare diskuterat hur val av knowledge management-strategi kan påverka företagets avkastning, men då detta ligger utanför ramarna för denna studie är det ett område vi endast kan spekulera i. Det skulle därför vara intressant att genomföra ytterligare studier inom området, där fokus ligger på just monetära effekter av medarbetarnas kunskapsspridande och deras förståelse för kunskapskanalerna.

Referenslista

Tryckta källor

- Alvesson, M., (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Kristianstad: Liber
- Alvesson, M. & Kärreman, D., (2001a): *Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management*. *Journal of Management Studies*, 38/7: 995-1018
- Alvesson, M. & Sköldberg, K., (2000): *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage
- Argyris, C., (1970): *Intervention Theory an Method: A Behavioral View*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bengtsson, J., (1993): *Theory and practice: two fundandamental categories of philosophy of education*. *Educational Reveiw* 45:205-11
- Blackler, F., (1995): *Knowledge, Knowledge Work and Organizations*. *Organization Studies*, 16/6: 1021-46
- Brooking, A., (2000): *Corporate Memory: Strategies for knowledge management*. Boston, Massachusetts, USA: Cengage Learning Business Press
- Bryman, A. & Bell, E., (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Cowan, R., (2001): *Expert systems: aspects of and limitations to the codifiability of knowledge*. *Research Policy* 30 (2001) 1355-1372
- Davenport, T. & Prusak, L., (1998): *Working Knowledge*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press. i Alvesson, M., (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*.
- Davenport, T., Völpel, S., (2000): *The rise of knowledge towards attention management*. *Journal of knowledge management*, Vol 5, Nr 3.
- Fairhurst, G.T. & Sarr, R.A., (1996): *The Art of Framing: Managning the Language of Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Gammelgard, J., Ritter, T., (2005): *The knowledge retrieval matrix: codification and personification as separate strategies*. Journal of knowledge management, Vol 9, Nr 4
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., (1999): *What's your strategy for managing knowledge*, Harvard Business Review, Vol. 77 No.2, pp.106-16.
- Heidegger, M., (1962/1927): *Being and Time*. New York: Harper & Row
- Holme, I.M. & Solvang, B.K., (1997): *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S., Brinkmann, S., (2009): *InterViews – Learning the craft of Qualitative Research Interviewing*. 2nd edition. USA: Thousands Oaks, CA: Sage
- Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1999): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- McDermott, R., (1999): *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*. California Management Review, Vol 41 No.4, pp.103.17
- McInerney, C. & LeFevre, D., (2000): *Knowledge Managers: History and Challenges*. i C. Pritchard et al. (red.), *Managing Knowledge*. Basingstoke: Macmillan
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J., (2002): *Managing knowledge work*. New York: Palgrave Macmillan
- Nonaka, I., (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, 5 (1): 14-37
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T., (2008): *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York: Palgrave Macmillan
- Polanyi, M., (1962): *Personal knowledge*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press
- Ribiere, V.M., (2009): *A model for understanding the relationships between organizational trust, KM initiatives and successes*. Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences 2009
- Sandberg, J. & Targama, A., (2007): *Managing Understanding in Organizations*. London: Sage

- Sarvary, M., (1999): *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*. California Management Review, 41/2: 95-107
- Scheepers, R., Venkitachalam, K., Gibbs, M.R., (2004): *Knowledge strategy in organisations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney*. Journal of Strategic Information Systems 13 (2004) 201-222
- Spender, J.C., (1998): *Pluralist Epistemology and The Knowledge-Based Theory of The Firm*. i Organization 5 (2):233-56
- Storey, J. & Quintas, P., (2001): *Knowledge Management and HRM*. i J. Storey (red.), Human Resource Management. London: Thompson
- Styhre, A., Roth, J., Ingelgård, A., (2002): *Care of the Other: Knowledge-Creation through Care in Professional Teams*. Scandinavian Journal of Management, 18, 4: 503-520
- Swan, J., & Newell, S., Scarborough, H., Hislop, D., (1999): *Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking*. Journal of Knowledge Management, 3/4: 262-75
- Tang, L.C.M., Zhao, Y., Austin, S., Darlington, M., Culley, S., (2010): *Codification vs personalisation: A study of the information evaluation practice between aerospace and construction industries*. International Journal of Information Management 30 (2010) 315-325
- Yakhlef, A. & Salzer-Mörling, M., (2000): *Intellectual Capital: Managing by Numbers* i Prichard, C., Hull, R., Wilmott, H. & Chumer, M. (eds), Managing Knowledge: Critical investigations of work and learning. London: Macmillan.
- Yin, R., K., (2003): *Case Study research: Design and Methods*. 3rd edition. California, USA: Thousands Oaks
- Werr, A. & Stjernberg, T., (2003): *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. Organization Studies, 24/6: 881-908

Elektroniska källor

<http://www.ey.com/SE/sv/Home/Article>

Muntliga källor

Intervjuer utförda 2010-12-01

Auktoriserad revisor, kontorschef, 32 års erfarenhet (telefonintervju)

Auktoriserad revisor, 36 års erfarenhet

Auktoriserad revisor, 12 års erfarenhet

Godkänd revisor, 25 års erfarenhet

Revisionsmedarbetare, 1 års erfarenhet

Intervjuer utförda 2010-12-02

Godkänd revisor, 11 års erfarenhet

Redovisningskonsult, 4,5 års erfarenhet

Revisionsmedarbetare, 2,5 års erfarenhet

Revisionsmedarbetare, 1 års erfarenhet

Skattejurist, 1 års erfarenhet

Bilaga

Intervjumall

Disposition

Inledande frågor → Kunskapsöverföring inom företaget → Personlig användning
→ Spridning av individuell kunskap

Inledande frågor

- Kan du berätta lite om dig själv och din arbetsroll på E & Y? Ålder, namn, position på företaget osv.
- Hur länge har du arbetat på företaget? Olika positioner etc.
- Kan du beskriva E & Y som organisation? Socialt klimat, kultur, rutiner osv
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut? Beskriv gärna fikapaus, lunch etc
- Kan du ge exempel på problemsituationer du ställts inför i ditt dagliga arbete? Hur löser du problemen, ge gärna ett konkret exempel?

Kunskapsöverföring inom företaget

- Kan du beskriva de olika informations-kanalerna som finns att tillgå i ditt dagliga arbete?
- Anser du att majoriteten av den information som finns att tillgå är relevant?
- Kan du berätta om hur din inledande träning och utbildning gick till när du var ny på företaget?

Den anställdes personliga användning

- Anser du att vissa kunskaps-kanaler/processer är mer givande än andra? Varför?
- Kan du uppskatta hur många gånger per dag du söker svar i någon av företagets databaser eller skriftliga källor?
- Kan du uppskatta hur många gånger om dagen du söker svar hos en kollega?
- Kan du ge exempel på en problemsituation då de skriftliga kanalerna inte kunnat lösa problemet? Vad gjorde du då? Händer det ofta?
- Anser du att ditt sätt att söka information har förändras med tiden? Hur?
- Upplever du att det finns någon problematik med de sätten som ni kan leta efter information?
- Finns det situationer då man inte kan finna efterfrågad information utifrån de sätt som finns att tillgå?

Spridning av individuell kunskap

- Vilka rutiner finns inom företaget för kunskapsspridning?
- På vilket/vilka sätt sprider du din egen kunskap till de övriga på företaget?
- Vilka är incitamenten för att dela med sig av ny kunskap?
- Finns det kunskap du anser är svår att dela med sig? Vilken typ av kunskap är det och är den relevant för det dagliga arbetet på företaget?
- Är det något du vill fråga oss innan vi avslutar intervjun?