



**LUND INSTITUTE
OF TECHNOLOGY**
Lund University

Examensarbete

VT-2009

INSTITUTIONEN FÖR PRODUKTIONSEKONOMI

Försprång genom kunskap

En fallstudie inom Knowledge Management



Handledare:

Hans Ahlmann

Författare:

Anton Nitzsche 830201 - 4090

Christoffer Wöhrman 830619 - 4039

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Försprång genom kunskap – En fallstudie inom Knowledge Management
Seminariedatum	2009-04-08
Kurs	MIO290, Examensarbete, 30 ECTS-poäng
Författare	Anton Nitzsche Christoffer Wöhrman
Handledare	Hans Ahlmann
Nyckelord	Knowledge management, tacit knowledge, kunskapsdokumentation, kunskapsstyrning
Syfte	Uppdragets syfte är att i en akademiskt underbyggd rapport utreda möjligheten att inom ramen för det dagliga arbetet systematiskt dokumentera kunskap och erfarenheter i avsikt att slå vakt om humankapitalet för en effektivare resursallokering, samt att sammanställa rekommendationer för hur fallföretaget NetWorks Logistics kan uppnå en mer rationell kunskapsbearbetning.
Metod	Intervjuer i andemening att utreda NetWorks nuvarande kunskapsbearbetning har genomförts på företaget. För att ställa dessa resultat i relation till omgivningen har en enkätundersökning utförts på nio respondenter. Djupare intervjuer har också skett på två företag vars karakteristik och grundförutsättningar liknar fallföretagets.
Teori	Olika synsätt och modeller för kunskapsstyrning har vägts mot varandra för att skapa en bredare syn på området kunskap. Teorier om den lärande organisationen, <i>tacit</i> och <i>explicit knowledge</i> samt informationsrummet och den sociala lärcykeln behandlas och sätts i en relation till verkliga case.
Empiri	Här presenteras den information som samlats in från fallföretaget NetWork Logistics. Kapitlet innehåller också resultat ifrån de intervjuer och undersökningar som utförts. Enkätundersökningen resultat presenteras på hög detaljnivå och många citat används för att läsaren skall få en vid förståelse av vad som framkommit. Även de två komparativa intervjuer som utförts återges här noggrant.
Slutsats	Författarlaget betonar att valet av klient driver utvecklingen av företagets humankapital. Rätt kunskapsstyrningsstrategi måste anpassas till organisationens underliggande verksamhetsutövande. Företag är benägna att uppmärksamma möjligheten till besparing snarare än den potential till ökade intäkter KM medför.

Abstract

Title	Advantage by knowledge – A Case Study in Knowledge Management
Seminar Date	2009-04-08
Course	MIO290, Master's thesis, 30 ECTS credits
Authors	Anton Nitzsche Christoffer Wöhrman
Advisor	Hans Ahlmann
Keywords	Knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, Knowledge transfer
Purpose	The mission aims to investigate the possibility to systematically document the knowledge and experience within the context of the daily work in order to safeguard the human capital for more efficient resource allocation, and to prepare recommendations on how the firm Networks Logistics can achieve a more rational knowledge processing.
Methodology	In the spirit of investigating Networks current knowledge processing, a series of interviews at the company has been done. To put these results in relation to its surroundings a survey has been done including nine respondents. Depth interviews have been done at two companies whose characteristics and basic conditions remind of NetWork's.
Theoretical perspectives	Different approaches and models for knowledge management are weighed against each other to create a broader understanding of the area of knowledge. Theories of learning organization, tacit and explicit knowledge and information space and the social learning cycle is processed and put into a relationship with the real case.
Empirical foundation	Here we present the information collected from the case company Network Logistics. The chapter also contains results from the interviews and investigations carried out. Survey results presented at a high level of detail and many quotes are used to give the reader a profound understanding of the findings.
Conclusion	The Authorteam stresses that the development of the company's human capital is driven by the choice of clients. Right knowledge management strategy must adapt to the organization's underlying operations. Companies tend to pay attention to the possibility of saving money rather than the potential for increased revenue KM entails.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Fallföretaget	2
1.3 Nyckelord.....	2
1.4 Problemdiskussion	2
1.5 Syfte	3
1.6 Avgränsningar.....	4
1.7 Processchema och disposition – två skilda kronologier	4
1.7.1 Processchema	4
1.7.2 Uppsatsens disposition.....	5
1.8 Nomenklatur och akronymer	7
2. Metod	8
2.1 Val av ämne	8
2.2 Val av metod.....	8
2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ?.....	8
2.2.2 Induktiv eller deduktiv?	9
2.2.3 Urval	9
2.2.4 Intervjumetodik.....	10
2.3 Data.....	11
2.3.1 Primärdata	11
2.3.2 Sekundärdata.....	12
2.4 Källkritik	12
2.4.1 Validitet.....	12
2.4.2 Reliabilitet.....	12
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Tidigare studier	14
3.2 Kunskap definierat	16
3.3 Tacit Knowledge, den tysta kunskapen	19
3.4 Explicit Knowledge	21
3.5 Tacit knowledge versus Explicit knowledge	22
3.6 Nonakas modell för kunskapshantering.....	23

3.7 Olika syn på kunskap	25
3.8 Den lärande organisationen.....	26
3.8.1 Double-loop learning och den innovativa treenigheten	29
3.9 Knowledge management.....	31
3.9.1 Informationsrummet och den sociala lärcykeln	36
3.9.2 Värdering av kunskap	39
3.10 Organisationers kultur.....	40
3.11 Professional service firms	42
3.11.1 Strategiska prioriteringar	43
3.11.2 Företagets resursbas	44
3.11.3 Value creating processes (VCP)	45
3.12 Otydlighet i strategiutveckling.....	45
3.13 Value chain	48
3.14 Strategic drift	50
3.15 Personalization.....	51
3.16 Codification.....	52
3.17 Personalization vs Codification i praktiken	52
3.17.1 Olika strategier kräver olika drivare	55
3.17.2 Den underbyggande IT-supporten	56
3.17.3 Svagheter och problem	56
3.17.4 Fällan med standardiserade lösningar	58
3.17.5 Att få rätt på incitamentsprogrammen	58
3.17.6 Snabbguide till Knowledge Management	60
3.18 Styr- och kontrollsystem.....	60
3.18.1 Balanserat styrkort	60
3.18.2 Institutionalisering och byråkratisering	62
3.18.3 Byråkratisering och kunskapsintensiva företag	64
3.19 KM:s erbjudande.....	70
4. Empiri	73
4.1 Fallföretaget NetWork Logistics.....	73
4.1.1 Företagets affärsidé	73
4.1.2 Organisation	73
4.1.3 Affärsområden	74

4.1.4	Hur företagets kultur påverkar dess lärande	77
4.1.5	Dagens relation till Knowledge management	79
4.1.6	Projektdatabas	80
4.2	Systecon	81
4.2.1	Knowledge Management inom Systecon.....	83
4.2.2	Kultur och incitament	86
4.3	Trivector.....	88
4.3.1	Företagspresentation	88
4.3.2	Knowledge Management inom Trivector	88
4.3.3	Drivkrafter och kultur	92
4.4	Komparativ enkätstudie	93
4.4.1	KM som strategi.....	94
4.4.2	Arbetsmetodik.....	97
4.4.1	Avvägning mellan lagring och aktiv överföring	102
4.4.2	Kultur och incitament	104
5.	Analys	111
5.1	Analysansats	111
5.2	Enkätanalys	112
5.2.1	Kunskapsstyrning ur ett strategiskt perspektiv	112
5.2.2	Dominerande metodik inom kunskapshantering	114
5.2.3	Normativ kunskapshantering och dess incitament.....	119
5.3	Networkanalys	120
5.3.1	KM – Att kontrollera sina produktionsresurser	120
5.3.2	NetWorks relation till strategi och strategiutveckling	122
5.3.3	Medveten strategi eller akut kundstyrning.....	127
5.3.4	Förutsättningar för implementering av KM	130
5.3.5	Kunskapsstyrning.....	133
5.3.6	Kompetensförsörjning.....	142
5.3.7	Projektrelaterad kunskap.....	145
5.3.8	Kunskap inom försäljningsprocessen och CRM.....	146
5.3.9	Produktifiering ur KM-perspektiv	149
5.4	SWOT	153
6.	Slutsats	154

6.1 Trade-off inom KM.....	155
6.1.1 Hybridmodell	155
6.2 KM som strategiskt val	157
6.2.1 Strategi och styrning	158
6.2.2 Klienter	159
6.2.3 Personal.....	160
6.2.4 Infrastruktur	160
6.3 Utveckling av företagsspecifik KM-strategi	162
6.3.1 Företagsanalys.....	163
6.3.2 Stödprocesser och återkoppling	165
6.4 Sökfunktionalitet.....	166
6.5 Kunskapsprocesser inom ramen för ett projekt	166
6.5.1 Försäljning	167
6.5.2 Projektplanering	170
6.5.3 Genomförande.....	171
6.5.4 Leverans	172
6.5.5 Överlämning	173
7. Fortsatt forskning	176
8. Källförteckning	177
8.1 Artiklar.....	177
8.2 Litteratur	180
8.3 Uppsatser.....	184
Appendix A: Frågeformulär.....	185
Appendix B.	188

1. Inledning



1.1 Bakgrund

Knowledge Management har alltid existerat i en eller annan form. Tidiga exempel är lärlingssystem och professionellt utbyte mellan kollegor medan diskussionsforum, fortbildning och mentorprogram utgör senare tillskott. Datorernas spridning under senare hälften av 1900-talet har genom ökade tekniska möjligheter dels ytterligare understrukt behovet av kunskapsspridning genom ökade geografiska avstånd inom företag, dels skapat förutsättningar för dokumentation av kunskap genom virtuella kunskapsdatabaser. Nya roller och ansvarsområden i organisationer har också tillkommit i takt med att ämnesområdet Knowledge Management vuxit fram, såsom Chief Knowledge Officer.

En alternativ strategi till att dokumentera och lagra respektive hämta kunskap i en kunskapsbank är att på individuell basis ställa kvalificerade frågor till ämnesexperter när behov tillstöter. En avgörande fördel när frågan ställs personligen i en given kontext är att svarsställaren kan anpassa och utveckla svaret efter de specifika omständigheterna, samtidigt som det personliga svaret rymmer alla de nyanser som är svåra att lagra i en databas. Den uppenbara nackdelen med en sådan strategi är att tillgången till kompetens inom organisationen är knuten till enskilda personers tillgänglighet och minneskapacitet. Insikter och erfarenheter av stor betydelse för framtida tillämpningar går förlorade om individerna lämnar verksamheten, men också organisatoriska avstånd kan begränsa tillgängligheten. Utan dokumentation kan också allmängiltiga lärdomar falla i glömska genom att ha kommit ur sitt sammanhang när specifika tekniska lösningar blivit obsoleta. För att överbrygga gapet mellan spontana personliga frågor och formell dokumentation har en mer narrativ ansats till knowledge management förespråkats som låter kunskap lagras i form av berättelser.

1.2 Fallföretaget

NetWork Logistics är ett av Sveriges ledande konsultbolag inom logistik. Företaget fokuserar på detaljhandelslogistik, transportlogistik, lagerverksamhet och sjukvård. Sedan starten 1994 har företaget hjälpt åtskilliga näringsidkare att få en mer effektiv logistik och därmed en ökad lönsamhet.

Företaget består av drygt 20 konsulter och därtill specialister inom IT, RFID, Teknik, Bemanning, Infrastruktur och Hamnar. Verksamheten utgår från Helsingborg och Göteborg med Norden som bas. NetWork Logistics följer sina uppdragsgivare internationellt.

1.3 Nyckelord

Knowledge Management syftar till hur ett företag eller annan organisation handhar och förvaltar sin inneboende kunskap.

Business Intelligence, på svenska organiserat underrättelsearbete eller *affärsunderrättelser*, delas ibland in i två kategorier, inre och yttre underrättelser. Det inre arbetet fokuserar mot kunskapshantering.

1.4 Problemdiskussion

Med ökad konkurrens inom branschen ökar betydelsen av en kort startstäcka inom projekt. Därmed är lösningar från tidigare uppdrag en tämligen väsentlig komponent att beakta för konsultbolag. I andemeningen att vinna tid och undvika att uppfinna hjulet igen kan tidigare erfarenheter direkt appliceras för att så snabbt som möjligt kunna identifiera de för företaget nya utmaningarna.

Företaget NetWork Logistics har en personalomsättningshastighet på cirka tre år. Detta kan generellt anses vara ett högt omsättningstal men är för branschen föga avvikande. Då konsultbranschen karakteriseras av kunskap och erfarenheter med korta livscyklar blir dokumentationen av tidigare uppdrag en allt mer vital del av uppdragets kravspecifikation. Om prioriteringar av nya projekt och det ständigt höga tempot blir för markant ökar dock risken att tidigare erfarenheter från lyckade case faller i glömska. En allt för hög tilltro till individens minne kan här vara ödesdigert

och då i synnerhet med tanke på den höga personalomsättningen. För att slå vakt om tidigare kunskaper och erfarenheter måste ett utvecklingsarbete med att ta fram modeller och verktyg för dokumentation instiftas. I andemeningen att utveckla så kallade *best practice* för framtida uppdrag bör en kunskapsdatabas initieras. Denna skall via sökfunktioner vara tillgänglig för samtliga anställda och kommer med tiden fyllas med allt fler caselösningar vilket också ökar företagets konkurrenskraft.

1.5 Syfte

Uppdragets syfte är att i en akademiskt underbyggd rapport utreda möjligheten att inom ramen för det dagliga arbetet systematiskt dokumentera kunskap och erfarenheter i avsikt att slå vakt om humankapitalet för en effektivare resursallokering, samt att sammanställa rekommendationer för hur fallföretaget NetWorks Logistics kan uppnå en mer rationell kunskapsbearbetning.

I mer konkretiserad form syftar rapporten till att:

- kartlägga hur NetWork Logistics rutiner för dokumentation och överföring av kunskap och erfarenheter ser ut samt i vilken grad befintliga modeller efterlevs. Processkartläggningen bör även omfatta informella och kulturburna former av kunskapsöverföring.
- identifiera eventuella styrkor i det befintliga arbetet samt urskilja områden i behov av förbättringar avseende värdeskapande aktiviteter och strategiska överväganden
- i möjlig mån utreda befintlig praxis hos branschledande managementkonsulter som är framstående inom området intern knowledge
- undersöka hur företag med snarlika förutsättningar som NetWork Logistics angripit området kunskapshantering inom de olika processerna i verksamheten såsom försäljning och projektledning med mera
- med utgångspunkt i insamlad data grundligt analysera alternativa lösningar samt utifrån dessa formulera *best practice* inom området
- utgående från fallföretagets beskaffenhet anpassa en helhetslösning innefattande rutiner och processer med avstamp i sammanställd *best practice*
- utreda betydelsen av och funktionen i ett systemstöd för lösningen

1.6 Avgränsningar

Omfattningen av syftesbeskrivningens problemkomplex kan vara mycket omfattande och därför är inskränkningar nödvändiga. Rapporten avser således inte presentera någon systemarkitektonisk lösning i annat än översiktligt hållna rekommendationer.

1.7 Processchema och disposition – två skilda kronologier

Författarlaget har på grund av stora skillnader mellan uppsatsens akademiska rapportkronologi och arbetsprocessens praktiska genomförande valt att särskilja dessa till två skilda beskrivningar. Arbetsprocessens praktiska genomförande beskrivs av nedanstående processchema (Figur 1.7.1) medan rapporten följer en traditionell uppsatskronologi i enlighet med Figur 1.7.2.

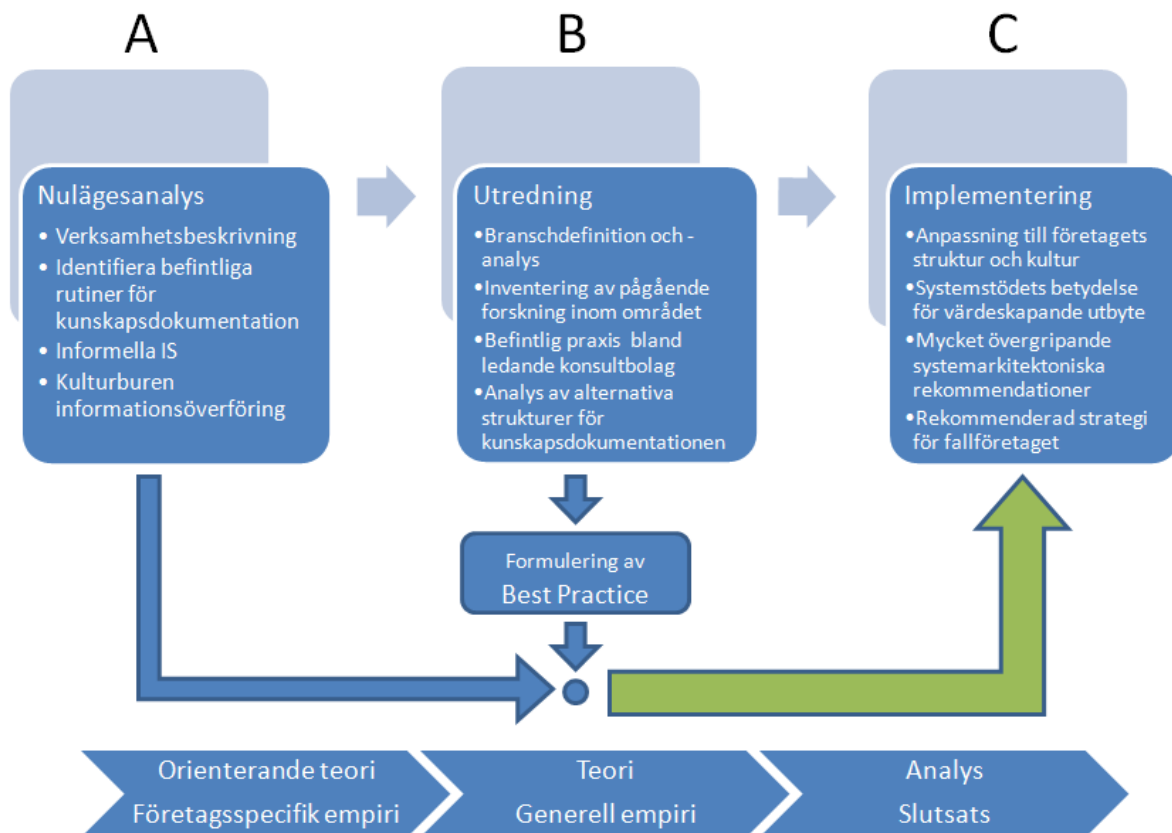
1.7.1 Processchema

Nedanstående schema representerar den metod vilken författarlaget i arbetets begynnelse tänkt angripa uppgiften med. Schemat är indelat i tre block som beskriver olika delar av arbetsprocessen. Författarlaget finner processchemat så pass illustrativt att det är tänkt att tala för sig själv. Övergripande kan dock sägas att arbetet inleds med en omfattande nulägesanalys (fas A) för att till fullo förstå fallföretagets olika kunskapsprocesser och verksamhetsutövanden. Fas B är mer av en utredande fas där en inventering av gängse praxis för KM noga utreds med bland annat enkätstudier och fysiska intervjuer som benchmarking. Den erhållna kunskapen från denna fas skall tillsammans med reflektioner från fas A utmytna i en identifiering och formulering av så kallad *Best practice*. Denna ligger senare till grund för den modell till implementering som utvecklas för fallföretaget, i figuren representerat av fas C.

Viktigt att betona är att det senare konstaterades att någon *Best practice* är mindre meningsfull att formulera, då en sådan blir allt för generell för att kunna anpassas till verksamheter med vitt skilda processer. Författarlaget förespråkar således en mer relevant *Best fit* som beskriver en individbaserad, skräddarsydd lösning mer anpassad för företagets individuella karakteristik.

I processchemats undre kant följs en schematisk anpassning till uppsatsens kronologi. Dennes syfte är att ge ett hum om var i uppsatsens rika omfång den i processchemat beskrivna informationen kan finnas. För en vidare förståelse för vilka avsnitt i

uppsatsen som behandlar respektive omfattning hänvisas dock till den mer traditionella uppsatsdispositionen.



Figur 1.7.1 Processchema

1.7.2 Uppsatsens disposition

Kapitel 1 – Inledning

I det inledande stycket presenteras en bakgrund och ansatts till ämnesvalet Knowledge management. Ett syfte har formulerats med en tillhörande problematisering. Tydliga ramar och begränsningar för examensarbetets utövande har anslagits och en redovisning för tänkta tillvägagångssätt och lösningsmetodiker såsom processcheman har formulerats.

Kapitel 2 – Metod

Det andra kapitlet fokuserar på hur ämnet valts, samt vilka metodologiska överväganden som gjorts. Det underlag som använts i uppsatsen redogörs här för. Slutligen görs en kritisk granskning av data och metod som använts.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Kapitlet innehåller den teoretiska grund som uppsatsen baseras på. I andemening att positionera arbetet inleds kapitlet med presentation av de tidigare studier som utförts inom området Knowledge management. Detta följs av omfattande redogörelser av relevanta teorier inom områdets ramverk. För- och nackdelar med teorierna vägs mot varandra vilket i en kombination av att placera dem i en kontext skapar en förståelse för dess inverkan och effekter.

Kapitel 4 – Empiri

Här presenteras den information som samlats in från fallföretaget NetWork Logistics. Kapitlet innehåller också resultat ifrån de intervjuer och undersökningar som utförts. Enkätundersökningen resultat presenteras på hög detaljnivå och många citat används för att läsaren skall få en vid förståelse av vad som framkommit. Även de två komparativa intervjuer som utförts återges här noggrant.

Kapitel 5 – Analys

Kapitlet presenterar en analys av insamlad empiri och framlagda teoretiska modeller utifrån uppsatsens frågeställningar. Analysen innehåller dels en vidareutveckling av enkätstudien med där tillkommande analyser samt en omfattande analys för vilka konsekvenser teori samt empiri kan tänkas ha för fallföretaget. Analysen utgör ett omfattande underlag för kommande slutsatser vilka kan bli betydligt mer kärnfulla av den anledningen.

Kapitel 6 – Slutsatser

Detta kapitel summerar uppsatsens arbete och utmynnar i slutsatser på syftets frågeställningar. Kritiska områden identifieras och belyses här vidare utöver analysens omfång, och riktade förslag för ett effektivare KM arbete formuleras.

Kapitel 7 – Fortsatt forskning

Här presenteras förslag som författarlaget finner relevant för fortsatt forskning. Då den avsatta tiden för examensarbetet inte räcker till för att tillfullo utvärdera och genomföra implementeringen av KM på fallföretaget skulle en fortsatt ansats där denna studie slutar vara både relevant och intressant.



Figur 1.7.2 *Beskrivning av dispositionsflöde*

1.8 Nomenklatur och akronymer

3PL	Tredjepartslogistik
BSC	Balanced Score Card
CRM	Customer Relation Management
ICT	Information- and Communication Technology
KIF	Knowledge Intensive Firm
KM	Knowledge Management
KSF	Key Success Factor
PSF	Professional Service Firm
RBV	Resource Based View (resursbaserat synsätt)
RFID	Radio Frequency IDentification
SLC	Social Learning Cycle
VCP	Value Creating Process
Alignment	När samtliga resurser samverkar mot ett gemensamt mål, ofta säkerställt genom en överenskommen riktning
Kunskapsstrategi	Författarlaget avser med ordet vanligen det val företaget gör mellan <i>personalization</i> och <i>codification</i> som dominerande form av kunskapshantering
Metadata	Är ett redskap för att indexera data i syfte att förbättra sökbarheten vid dokumentation i databaser
NetWork	NetWork Logistics (fallföretaget)
Off the shelf	Gängse beteckning för produkter som köps standardiserade utan kustomisering trots att detta annars är vanligt inom produktkategorin.
Strategic fit	Strategisk passform, som avser i vilken utsträckning ett koncept står i samklang med organisationens kultur och verksamhetsförutsättningar

2. Metod



Det andra kapitlet fokuserar på hur ämnet valts, samt vilka metodologiska överväganden som gjorts. Data som använts i uppsatsen redogörs för. Slutligen görs en kritisk granskning av den data och metod som använts.

2.1 Val av ämne

Då författarlaget är att ses som ett korsfunktionellt team med kunskaper dels inom klassiska ingenjörämnen, dels mer ekonomirelaterade mjuka områden söktes ett ämne som förutsatte en vidare förståelse av de olika ämnesområdena. Att styra och hantera kunskap har alltid intresserat författarna varför ett förslag från fallföretaget inom området Knowledge management mottogs med öppna händer. Intresse från fallföretaget NetWork Logistics har varit stort från första början vilket underlättade valet av det specifika ämnet. Avslutningsvis kan nämnas att valet av ämne kan hänföras till den perfekta mix av gemensamma intressen och kompetensprofiler som förelegat. När uppsatsens inriktning väl definierats var det inte svårt att tacka ja.

2.2 Val av metod

2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ?

I denna studie ämnar inte författarna att genomföra kvantitativa undersökningar med många respondenter utan applicerar istället en till undersökningen mer anpassad kvalitativ ansats. Anledningen är att den kvalitativa metoden ger närhet till forskningsobjektet genom att inte granska på en generell basis utan ge en djupare förståelse av undersökningsämnet¹.

Under arbetets gång kommer ett flertal fysiska intervjuer att genomföras. Den information som erhålls genom dessa intervjuer lämpar sig inte för ett kvantitativt förfarande. Den kvalitativa ansatsen har möjliggjort en smalare men mer djuplodande

¹ Jacobsen (2002)

undersökning, vilken varit vital för att kunna fånga de perspektiv som kommer att ligga till grund för analys och slutsats. Den kvantitativa metoden kan omöjligt bidra med detta då den förutsätter många respondenter för att vara statistiskt säkerställd samtidigt som den är för generaliserande för att kunna ge specifika råd till fallföretaget².

2.2.2 Induktiv eller deduktiv?

En induktiv ansats innebär att undersökningen utgår från ett empiriskt material som sedan skall formuleras i generaliserbara teorier. Dessa teorier skall sedan kunna appliceras för att förklara de observationer som gjorts. Den induktiva metodiken innebär att man undersöker ett empiriskt fält utan hjälp av teoretiska riktlinjer³.

Eftersom författarlaget i denna uppsats utgår från befintlig teori är utgångspunkten en deduktiv ansats, där fallföretaget Network Logistics kunskapsstyrning analyseras från existerande teorier för att sedan kunna dra slutsatser och rekommendationer, alltså från teori till empiri.⁴

2.2.3 Urval

I ett kvalitativt förfarande är valet av respondenter ytterst väsentligt eftersom hela resultatet bygger på de, relativt en kvantitativ ansats, få respondenter som ingår i studien. Således måste en noga avvägning göras där informationskällorna inte endast får härstamma från en typ av identitetsprofil. Författarna har därför noga valt ut respondenter från olika kompetens- och ämnesområden för att erhålla en så bred och representativ bild som möjligt av konsultföretags kunskapshantering.

Vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att öka informationsvärdet och bilda en bas som bidrar till en djupare förståelse och en mer fullständig uppfattning runt undersökningsobjektet⁵. Författarna har gjort sitt bästa för att skapa en miljö där respondenten känner sig bekväm att delge för författarlaget vital information. Enligt Bryman och Bell skall ett slumpmässigt urval, förutsatt att respondenterna är

² Jacobsen (2002)

³ Bryman, A. och Bell, E. (2005)

⁴ Jacobsen (2002)

⁵ Jacobsen (2002)

likvärdiga, vara att föredra eftersom undersökarna då inte kan styra karaktären på personen i fråga genom att välja personer som de tror har en viss åsikt.⁶ I detta fall har rampopulationen för undersökningsenheter till jämförande studier varit så pass begränsad att tillgängligheten delvis varit avgörande för vilka respondenter som använts för respektive undersökningsenhet snarare än slumpmässighet.

2.2.4 Intervjumetodik

De intervjuobjekt som har intervjuats under arbetets gång har dels varit personer från fallföretaget Network Logistics, dels personer från företagen Systecon och Trivector. Intervjuerna på fallföretaget har varit av ostrukturerad kvalitativ art och intervjuerna på Systecon och Trivector har varit av semistrukturerad kvalitativ natur. På fallföretaget har det av naturliga skäl funnits möjlighet till mer spontan intervjutid varför ostrukturerade intervjuer varit möjliga. Författarna har vid dessa intervjuer haft för avsikt att inte styra respondenterna och har således undvikit ledande frågor. Med öppna ickestyrande frågor kan respondenten fånga perspektiv och belysa ny information som annars inte hade reflekterats över. Författarna har också valt att inte använda sig av uttryck och termer som inte är på förhand kända för respondenten. Det är viktigt att diskussionen förs på respondentens nivå och att den inte leds in på för författarna valda områden genom att uttryck och fraser nämns som lätt leder till specifika fokusdiskussioner. Ostrukturerade intervjuer är dock som tidigare sagt tidskrävande och lämpar sig inte när man på begränsad tid måste behandla de aktuella fokusområdena. Intervjuerna på Systecon och Trivector har därför varit av semistrukturerad karaktär. Här har författarna följt redan tidigare utvalda frågor. Diskussionsutrymme har fortfarande funnits men ämnesvalen har styrts enligt en viss agenda. Denna metod är alltså varken ostrukturerad eller strukturerad, utan skapar diskuterbara ämnesområden som ger respondenten relativt fritt svarsutrymme inom bestämda ramar, vilket är typiskt för en semistrukturerad intervju⁷.

Oavsett intervjumetodik är fördelen med intervjuer att det finns möjlighet att ställa följdfrågor som ger en mer heltäckande och kompletterande bild av förfarandet än vad

⁶ Bryman, A. och Bell, E. (2005)

⁷ Jacobsen (2002)

exempelvis en frågeenkät kan uppnå⁸. Trots detta har författarlaget valt att vid uppsatsens jämförande studie (se processchema i figur 1.7.1) via e-post skicka ut enkäter till utvalda undersökningsenheter. Respondenterna på de utvalda konsultfirmorna har en betydande geografisk spridning, vilket i kombination med den tidsbegränsning som såväl respondenternas tid som studiens omfattning utgör, betraktas enkäter som det ända möjliga alternativet. Fördelen med enkäten är att respondenterna svarar på identiska frågor varför materialet får en bättre jämförelsebarhet, samtidigt som en eventuell intervjuareffekt reduceras. Flera variabler besvaras dikotomt ja eller nej medan den andra huvudgruppen variabler har karaktären av ordinalskala. Dessa datagrupper lämpar sig inte för kvantitativa analyser som sträcker sig bortom frekvenstabeller och dylikt. Ett mindre antal frågor anges emellertid i kvotskala som i sig lämpar sig väl för kvantitativ analys vilket emellertid inte är lämpligt på grund av det lilla antalet respondenter. Eftersom direkt kvantitativa analyser inte är prioriterade är behovet av helt entydiga frågor mindre, vilket tillåter författarlaget att använda något mer öppna frågor för att, i likhet med ovanstående resonemang vid intervjuer, inte leda respondenten till en osann uppfattning. Detta är inte minst relevant eftersom området inbjuder till biaserade svar.

2.3 Data

Författarna samlar in både primärdata och sekundärdata i undersökningen. Primärdata är ny data som samlas in av författarna själva, medan sekundärdata är redan existerande data som bedöms vara relevant.⁹

2.3.1 Primärdata

Som även nämns i stycket intervjumethodik består primärdata för vår uppsats av intervjuer och enkätundersökningar på ett tiotal respondenter. Intervjuerna har spelats in på diktafon, vilket möjliggör en mer objektiv tolkning av det som sagts eftersom författarlaget kan lyssna igenom svaren flera gånger och inte är hänvisade till tolkningen som görs vid intervjutillfället. Erhållen primärdata är delvis kvantifierbar, delvis av en art som endast går att förmedla och återge via text.

⁸ Bryman, A. och Bell, E. (2005)

⁹ Bryman, A. och Bell, E. (2005)

2.3.2 Sekundärdata

Den sekundärdata som författarlaget använt sig av är dels från fallföretaget Network Logistics i form av detaljinformation om olika affärsområden, dels information erhållen av artiklar och för ämnet relevant litteratur.

2.4 Källkritik

2.4.1 Validitet

Validitet handlar om att ha en god överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de operationella indikatorerna¹⁰. Målet är att säkerställa att det som avses mätas också är vad som faktiskt mäts, eftersom upprepade men invalida undersökningar med en felaktig mätmetod kan ge till synes god reliabilitet trots att studien egentligen saknar värde. Reliabiliteten är på så sätt underordnad validiteten.

I intervjuerna skall validiteten säkerställas genom att de personer som intervjuas på de olika företagen har relevanta kunskaper inom området och på så vis också ger en representativ bild som företaget även i framtiden kan stå för. Intervjuobjekten skall alltså vara personer med förstahandsinformation och som är insatta inom det gebit frågorna avser.¹¹ En problematik kan ligga i att respondenten inte förtäljer hela sanningen för att framstå i en bättre dager. Exempelvis kan det inte uteslutas att företagsrepresentanter förskönar bilden av deras KM-verksamhet för att ge sken av att ha kommit längre i utvecklingen än vad som är fallet. Uppsåtet skulle här vara att man inte vill visa på svagheter i organisationen och att man finner det olämpligt att förtälja information som skulle kunna komma kunden tillhanda. För att undvika detta har författarna formulerat sina frågor defensivt så att de intervjuade inte känner sig pressade och hamnar i försvarsställning.

Det är alltså viktigt att oavsett hur metodiken för insamlingen av data sker skall den kritiskt granskas för att avgöra tillförlitligheten. Om misstanke om felaktigheter råder skall resultatet uteslutas ur analysen¹².

2.4.2 Reliabilitet

¹⁰ Ekengren *et al.* (2006)

¹¹ Jacobsen (2002:262)

¹² Bell (2006)

Reliabilitet avser att mäta om ett tillvägagångssätt för mätning lämnar samma entydiga resultat vid olika tillfällen om och om igen, förutsatt att omständigheterna är de samma. Undersökningen skall inte kunna påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga förutsättningar utan det som observerats skall vara stabilt över en längre tid¹³. Det är således svårt att applicera reliabilitet i en kvalitativ studie eftersom resultatet från intervjuerna är subjektiva både från respondenten och från intervjuarnas sida. Det är heller föga troligt att samtliga omständigheter skulle vara de samma. I en kvalitativ studie finns mer än en tolkning samtidigt som fasta referenspunkter saknas för att upprepade gånger kunna jämföra olika resultat¹⁴.

Dock vill författarlaget poängtera att en kvalitativ studie inte är en anledning för att helt bortse från validitet och reliabilitet, utan att en rad åtgärder har utförts för att stärka denna. Avsikten är alltså att trots förutsättningarna skapa en så valid och reliabel undersökning som möjligt. För att förbättra ovanstående kriterier har författarlaget kontinuerligt under uppsatsens gång kritiskt ifrågasatt och bearbetat det material som erhållits för att nå en hög grad av både giltighet och tillförlitlighet. Författarna har för att inte enbart lyfta fram ett ensidigt perspektiv jämfört olika synvinklar och förfaranden. Genom att ge samtliga respondenter samma område att fritt diskutera kring har författarlaget styrt resultaten så lite som möjligt. Detta är dock en sanning med modifikation då de semistrukturerade intervjuerna utförda med Systemecon och Trivector inte uppfyller alla dessa krav. Då syftet med dessa intervjuer delvis är ett annat än dem inom NetWork är detta emellertid inte ett problem.

Trovärdigheten i uppsatsen skall alltså vidmakthållas genom att författarna behåller sin objektivitet. Detta innebär bland annat att intervjuareffekten skall förbli så låg som möjligt.¹⁵ Förfarandet är tyvärr dock lite av en paradox eftersom författarna å ena sidan värnar en objektiv syn samtidigt som den mest intressanta informationen för analysen med nödvändighet baseras på författarlagets subjektiva tolkningar av de likaledes subjektiva redogörelser som respondenterna lämnar. Författarna kan exempelvis här lockas av att läsa allt för mycket mellan raderna vid intervjuerna för att försöka bekräfta vad tidigare studier säger. Författarna skulle således undermedvetet styra resultat efter *man hör vad man vill höra* principen.

¹³ Bryman, A. och Bell, E. (2005)

¹⁴ Merriam 1994

¹⁵ Jacobsen (2002:270)

3. Teoretisk referensram



Kapitlet kommer att innehålla den teoretiska grund som uppsatsen baseras på. Det inleds med en undersökning av tidigare studier inom området, följt av en beskrivning av de olika teorierna. Eventuella för- och nackdelar med teorierna redogörs för.

3.1 Tidigare studier

Werr et al. analyserar genom intervjuer av fem managementbolag på den svenska marknaden bruket av strukturerade och standardiserade arbetsmodeller för klientprojekt relaterade till förändringsprocesser. ”*The functions of methods of change in management consulting*”¹⁶ visar att strukturerade metoder och arbetsprocesser spelar en viktig roll för skapandet av ett gemensamt gränssnitt i förändringsprocesser, som är väsentligt för kommunikationen och ett effektivt utbyte av erfarenheter. Den struktur färdiga verktyg och modeller skapar, har enligt Werr *et al.* ett tudelat syfte. Dels uppnås en flexibilitet i bemanningen som är väsentlig för att frigöra den värdeskapande potentialen i konsultbolaget relativt den enskilda konsulten, dels tillhandahålls ett ramverk som säkerställer att inga väsentliga arbetssteg förbises. Detta skapar vad Werr *et al.* kallar *kognitivt slack*, vilket frigör kreativ kapacitet till verkligt krävande kundspecifika lösningar.

Anna Jonsson riktar i sin fallstudie av IKEA uppmärksamheten mot de interna aspekter som påverkar internaliseringen av kunskap inom internationella retailföretag. ”*Knowledge sharing across borders – a study in the IKEA world*”¹⁷ tar särskilt sikte på de informationsflöden och den vertikala såväl som horisontella interaktion mellan olika organisatoriska element som borgar för den kunskapsöverföring som Jonsson visar vara avgörande för IKEA:s framgångsrika expansion till nya marknader. Genom analys av IKEA:s marknadsintroduktion i Ryssland, Kina och Japan ges rika exempel på hur kunskapen flödar inom organisationen, som stöd för den internationella expansionen samtidigt som interna värderingar sprids och förstärks. Vidare pekar

¹⁶ Werr *et al.* (1997)

¹⁷ Jonsson, A. (2007)

Jonsson på att industri- eller branschperspektivet är relativt sett mindre intressant för att förklara skillnader i kunskapsöverföringen inom internationella privatkonsumtionsföretag.

Stein och Ridderstråle pekar i sin studie av Ericsson Components, ABB Signal och CelsiusTech på behovet av realistiska antaganden om individers förmåga att skapa, sprida och tolka kunskap. Enligt ”*Managing the dissemination of competences*”¹⁸ präglas denna förmåga av begränsad rationalitet som måste mötas av aktiva åtgärder från ledningen för att stimulera och stödja såväl viljan som förmågan till kunskapsspridning. I studien lyfter författarna fram ett antal nyckelproblem som måste övervinnas (se vidare avsnitt 3.9) samt åtgärder som identifierats inom fallföretagen.

Quresh och Uppatumwichian behandlar i sin magisteruppsats ”*Information Technology and Organizational Learning – The IT Role on OL at Accenture and ABB*”¹⁹ vilken roll IT-lösningar har som stöd för organisatoriskt lärande i syfte att stärka företagens förmåga att hantera förändringar. Analysen grundar sig på fallstudier av Accenture och ABB. Betydelsen av olika kombinationer av *tacit* och *explicit knowledge* berörs mot bakgrund av hur IT kan stödja dessa processer. Författarna betonar emellertid att IT enbart kan utgöra just ett stöd i lärandeprocessen eftersom organisatoriskt lärande inte kan äga rum om inte också individerna samtidigt lär.

Bajracharya och Masdeu analyserar i sin magisteruppsats *Tacit Knowledge Transfer in Small Segments of Small Enterprises*²⁰ hur småföretag arbetar med kunskapsöverföring. Författarna uppmärksammar det bekymmersamma i att småföretag som ofta utpekats som en avgörande faktor för ekonomisk tillväxt samtidigt har de minst utvecklade rutinerna för KM. För små företag bedöms överföringen av *tacit knowledge* vara mest avgörande, vilket dock ofta försvåras av bristande intresse och frånvaron av ett gemensamt språk till följd av den heterogenitet i personalsammansättningen som är vanlig då funktioner ofta fylls av en enskild anställd snarare än grupper i små företag.

¹⁸ Stein, J. och Ridderstråle, J. (2001)

¹⁹ Quresh, F.U. och Uppatumwichian, W. (2008)

²⁰ Bajracharya, P. och Masdeu, N.R. (2006)

3.2 Kunskap definierat

Kunskap har det senaste decenniet tilldragit sig mycket stort intresse inom den företagsekonomiska forskningen²¹ och en gemensam rörelse som spänner över en rad mycket olika forskningsområden har samlats med kunskapsbegreppet som gemensam nämnare.²² Det är inte bara inom forskningen som kunskapsbegreppet vunnit genomslag, utan i minst samma grad inom den mer allmänna samhällsdebatten. Världsbanken hävdar att kunskap blivit den kanske viktigaste faktorn för levnadsstandarden, överskuggande de traditionellt använda produktionsfaktorerna mark, verktyg och arbetskraft, samt att ”*dagens tekniskt mest avancerade ekonomier bör betraktas som genuint kunskapsbaserade*”.²³ Även i det allmänna svenska språkbruket har detta lämnat spår genom att det samtida samhället helt enkelt benämns just *kunskapssamhället*.²⁴ Att den nya begreppsbildningen relaterad till kunskap, och kanske i synnerhet Knowledge Management, har påverkat den betydelse som kunskap tillmätts i samhället uppmärksammas exempelvis av Kalling och Styhre (2003:23), som poängterar att kunskap i sig knappast kan betraktas som något nytt. Ehuru intressanta faller konsekvenserna av kunskapsbegreppen emellertid utanför ramarna för denna uppsats.

För att på ett meningsfullt sätt närma sig kunskapsspridning inom organisationer är det nödvändigt att göra en tydlig åtskillnad mellan data, information och kunskap.²⁵ *Data* kan beskrivas som de förnimmelser en observatör urskiljer från de sinnesintryck tillstånd i hennes omgivning ger.²⁶ Data är alltså kvalitativa eller kvantitativa beskrivningar av händelser som människor uppmärksammar och på något sätt dokumenterar. Eftersom data baseras på observationer är sådana beskrivningar aldrig vare sig heltäckande eller objektiva utan kan snarast beskrivas som selektiva

²¹ Eisenhardt, K.M. och Santos, F.M. (2002)

²² Till exempel Grant, R.M. (1996a) och Spender, J.C. (1996)

²³ World Bank (1998:1)

²⁴ Begreppet *kunskapssamhället* förekommer i *Riksdagstrycket* under perioden 1990/91 – 2007/08 totalt 1010 gånger, vilket kan jämföras med tre gånger i samma publikation under motsvarande föregående tidsrymd, perioden 1972 – 1989/90 [Källa www.riksdagen.se, 2008-12-04].

²⁵ Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998), Bell, D. (1999), Johnston, R. och Blumentritt, R. (1998) med flera.

²⁶ Boisot, M.H. (1995)

representationer av händelser.²⁷ Bell använder registret i en bok som liknelse för data som en ordnad mängd objekt eller händelser utan egentliga samband. Inom ramen för samma metafor likställs information med bokens innehållsförteckning, som i grunden relaterar till samma material som bokens register, men som dessutom förmedlar ett budskap om hur bokens innehåll är strukturerat²⁸. Information är alltså enligt Bell data ordnad i en kontext som visar kopplingen mellan objekten. Detta ansluter till Druckers²⁹ bild av information som data som tilldelats relevans och syfte. Här antyds alltså att information är relaterad till hur data ordnas, medan ett alternativt perspektiv betonar hur information rör själva dataöverföringen. Davenport och Prusak beskriver information som meddelanden från en avsändare som syftar till att informera en mottagare. Det är enligt dem mottagaren som avgör om meddelandet är information och ”*information som inte absorberas har inte egentligen överförts*”.³⁰ Enligt en liknande tolkning är information det som, när den mottas av en individ, ger ny form till den individens perception.³¹ Enligt en sådan definition existerar inte information över huvud taget förrän det finns en mottagande individ.

Kunskap, menar Johnston och Blumentritt, skiljer sig i sin tur från information såtillvida att kunskap är kopplad till teorier, är ordnad i en social förklaringskontext och har i allmänhet stöd eller underbyggnad av en disciplin eller profession.³² Alvesson betonar att kunskap är förenat med omdöme och skiljer därför på kunskap som ett aktivt vetande till skillnad från passiv information eller data.

”Kunskap’ förväxlas ofta med, och reduceras till, ’information’. /.../ Kunskap inkluderar utövandet av omdöme och förmågan att göra tolkningar. Detta innebär att vi knappast kan tala om kunskap som dokumenterad och lagrad i databaser. Det är då mer lämpligt att betrakta det som information, inte kunskap, eftersom kunskap beskriver någonting som inbegriper omdöme,

²⁷ Sanchez, R (2001)

²⁸ Bell, D. (1999)

²⁹ Drucker, P. (1980)

³⁰ Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998:101)

³¹ Merali, Y. (2001)

³² Johnston, R. och Blumentritt, R. (1998)

innefattande kritisk prövning av information och kapaciteten att översätta data till information.”³³

Många försök till en teoretisk definition av kunskap har presenterats, några har vunnit visst genomslag men knappast nått fullständig allmängiltighet. Davenport och Prusak ger i sin uppmärksammade bok *Working Knowledge* följande definition:

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insights that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers /.../.³⁴

Översatt till svenska innebär det alltså

Kunskap är en löst sammansatt kombination av betingad erfarenhet, värderingar, kontextuell information och expertvetande, som ger en referensram för att utvärdera och ta till sig nya erfarenheter och ny information. Kunskapen utgår ifrån och verkar i kunskapsaktörers³⁵ medvetande /.../.

Här betonas alltså kunskap som en förvärvad personlig resurs nödvändig för att på ett meningsfullt sätt kunna gottgöra sig information och stödja det egna lärandet (se vidare under organisatoriskt lärande). Vidare framgår att kunskap byggs upp genom individens handlande i de sammanhang hon verkat. Även Weick betonar att individer inte bara är passiva iakttagare av sin omgivning utan aktivt konstruerar en personlig struktur som också ger mening åt intrycken³⁶. Kunskap, eller kunnande, kan således inte separeras från de övertygelser och erfarenheter som formar innehavaren. Kunskap kan aktivt delas eller konstrueras genom interaktion mellan individer eller grupper, men inte passivt överföras.³⁷

³³ Alvesson, M. (2004:43)

³⁴ Davenport och Prusak (1998:5)

³⁵ En tänkbar översättning av engelskans *knower* vore *kunskapare*, men detta är olämpligt då flera författare ger termen en mer specifik innebörd, exempelvis kan anföras Arbnor, I. och Bjerke B. (1994) som med *kunskapare* åsyftar ”en *medveten* forskare, konsult eller utredare” (sid 21, ursprunglig kursivering) eller Attius Sohlman, M. (1998) som använder *kunskapare* (plur.) som översättning till engelskans *scholars*. Innebörden ger således uttryck för en mer riktad och produktiv kunskapsverksamhet än vad som kan inläsas i Davenport och Prusaks *knower*, vars betydelse är mer generell och omfattar de som är vetande. (1998:2)

³⁶ Weick, K. (1979)

³⁷ Newell *et al.* (2002)

Davenport och Prusaks definition kan anses vara alltför bred avseende vad begreppet kunskap egentligen kan rymma, vilket bland annat Alvesson varnar för eftersom *kunskap*, i likhet med exempelvis *kvalitet* och *ledarskap*, har en stark retorisk laddning vilket ofta leder till att begreppet vidgas för att omfatta mer.³⁸

3.3 Tacit Knowledge, den tysta kunskapen

Inom området för knowledge management refererar begreppet tyst kunskap till en kunskap som endast är känd av en enskild, vilken är svår att förmedla till resten av organisationen. Samtidigt är den tysta kunskapen central för individens förmåga att tolka och analysera, vilket mycket träffande liknas vid hur någon som endast studerat ett främmande språk i skolan knappast har förmåga att urskilja och än mindre härleda dialekter medan detta sker närmast omedvetet för någon som har språket som modersmål.³⁹

Polanyi myntade 1966 sentensen ”*we know more than we can tell*” och var först med att ta ett samlat grepp om den tysta kunskapen⁴⁰. Knappast någon forskare inom området undgår att uppmärksamma det bidrag Polanyi gjort till förståelsen av kunskap genom att göra den tydliga distinktionen mellan tyst och explicit kunskap.⁴¹ Polanyi menar att all kunskap inte kan uttryckas med ord och således inte kan beskriva allt vi har kunskap om. Kunskapen är på något sätt bunden till människans nervsystem och fast i individens anatomi.⁴² Kunskap i sig uppnås enligt Polanyi av erfarenheter, alltså något som skall upptäckas och som efter utforskande kan betraktas som sanning.

Polanyi exemplifierar tyst kunskap genom att beskriva hur:

”en medicinstuderande i sin utbildning förevisas röntgenbilder på lungskador (pulmonary diseases). Studenten ser endast svaga skuggor på den upplysta röntgenplåten medan läkaren i tekniska termer kommenterar signifikanta detaljer. Studenten förstår till en början ingenting eftersom enbart svaga konturer av revbenen och hjärtat samt några mörka spindelliknande partier

³⁸ Alvesson, M. (2004)

³⁹ Dreyfus, H. L. och Dreyfus, S. E. (1986)

⁴⁰ Polanyi, M. (1966)

⁴¹ Tsoukas, H. och Vladimirou, E. (2001)

⁴² Polanyi, M. (1966)

kan urskiljas, och läkarens utförliga utläggningar förefaller närmast vara fantasifoster. Efterhand som kursen fortlöper och studenten iakttar den ena röntgenplåten efter den andra sker emellertid en smygande förändring; revbenen förlorar sin betydelse och i stället syns lungorna tydligt. Gradvis ökar även förståelsen för de signifikanta avvikelser som från början varit fullständigt dolda, och även om studenten fortfarande bara ser en bråkdelen av vad experten kan utläsa har ett rikt panorama av patologiska förändringar blivit uppenbara.”⁴³

Polanyi är emellertid inte först med att identifiera annan kunskap än den artikulerade. Redan Penrose talar om *experiential knowledge*, det vill säga erfarenhetsbaserad kunskap som erövrats genom aktivt deltagande i utövandet.⁴⁴ Även Hayek föregriper Polanyi genom att tala om *circumstantial knowledge*, det vill säga kunskap som i hög grad är beroende av sin kontext och som under hastigt föränderliga omständigheter inte lämpar sig för dokumentation. Hayek inser också att det som en konsekvens härav:

”utan tvekan finns en mycket viktig men oorganiserad kunskapsmassa som inte rimligtvis kan klassas som vetenskaplig /.../ kunskapen om särskilda omständigheter relaterade till tid och rum”⁴⁵

Med dessa tankar i bakhuvudet har forskarna Nonaka och Takeuchi utvecklat sina erfarenheter runt tyst kunskap och samtidigt applicerat dem i kontexten av en organisation.⁴⁶ De menar att den tysta kunskapen är personlig och kan liknas vid intuition eller magkänsla vilken varken går att kommunicera eller formalisera till andra. Den finns och utvecklas från kunskapen den specifika individen redan besitter. Betydelsen av erfarenheter och konsekvensen av att sakna dem exemplifierar Polanyi genom ett gammalt experiment där han kopplat elektriska stötar till vissa stavelser. Vid experimenten undvek personen de elektriska stötarna genom att kvickt lära sig att inte nyttja de ord som framkallade stöten.

⁴³ Polanyi, M. (1962:101)

⁴⁴ Penrose, E.T. (1959)

⁴⁵ Hayek, F.A. (1945:521)

⁴⁶ Nonaka & Teece (2001)

Nonaka och Takeuchi har inom den tysta kunskapen instiftat två dimensioner nämligen den kognitiva och den tekniska.⁴⁷ Den kognitiva dimensionen reflekterar vår bild av verkligheten i framtiden och som i nuet. Bilden formas av mentala modeller som värderingar, perspektiv, tro och uppfattningar; faktorer som bidrar till hur den specifika individen beskriver och definierar sin omvärld. Den tekniska karakteriseras som kunskap upptagen via know-how och kan exemplifieras genom en konstnär som efter många tavlor utvecklat ett hantverk och en egen stil.

Både Nonaka *et al.* och Polanyi beskriver *tacit knowledge* som tyst kunskap. Detta är något som Alvesson reflekterar över genom att ställa sig frågan om kunskap någon gång kan vara helt tyst.⁴⁸ Alvesson hävdar att all kunskap alltid till en viss del, om än oväsentligt liten, går att beskrivas med ord.

3.4 Explicit Knowledge

Explicit eller så kallad artikulerad kunskap är kunskap som är lätt att kommunicera. Det är en kunskap som man vet att organisationen besitter och den kan formuleras i ord och siffror. Den kan både skickas elektroniskt och lagras i databaser. Enligt Sullivan har den explicita kunskapen förmågan att uttryckas tydligt samtidigt som den är formell och systematiskt upplagd.⁴⁹ Det är dock viktigt att förstå att explicit kunskap inte kan användas genom att enbart kodifiera den. Den måste utvärderas, göras tillgänglig och framför allt göras begriplig för användarna för att till fullo kunna åtnjutas inom organisationen. Davenport och Prusak uttrycker det som:

”knowledge abounds in organizations, but its existence does not guarantee its use”⁵⁰

Då Taylor på 1940-talet var den som influerade organisationsteorin har den explicita kunskapen länge varit dominerande i västvärlden.⁵¹ Hans princip rörande scientific management är ett utmärkt exempel på explicit kunskap. Taylor utvecklade här ett

⁴⁷ Nonaka och Teece (2001)

⁴⁸ Alvesson, M. (2004)

⁴⁹ Sullivan (2000)

⁵⁰ Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998)

⁵¹ Taylor (1947/1997)

arbetssätt som via systematiska beräkningar bidrog till att effektivisera och rationalisera organisationer.

Alvesson reflekterar som tidigare sagts över att tacit knowledge inte kan vara helt tyst och menar även gällande explicit knowledge att denna lika lite kan vara helt explicit.⁵² Han menar att all kunskap vi har grundar sig i kulturella koder och i sociala samspel och på så sätt finns det en viss utbredning av tyst kunskap även i den explicita. Alvesson har här en essentiell poäng när han menar att de två formerna av kunskap är beroende av varandra.

Det finns de⁵³ som invänder mot den sentida tolkningen av Polanyis verk och som menar att tyst kunskap som Polanyi beskriver den aldrig kan artikuleras, inte minst eftersom Polanyi själv betonade kunskapens personliga karaktär, exempelvis i hans magnum opus *Personal Knowledge*: ”All kunskap är personlig kunskap”⁵⁴

3.5 Tacit knowledge versus Explicit knowledge

Den berömda gurun inom knowledge management, Ikujiro Nonaka, fastställer med andra som tidigare nämnts att kunskap kan kategoriseras i både tacit knowledge och explicit knowledge⁵⁵. Nonaka definierar här typologin i form av ett isberg där toppen av isberget, vilken ligger över vattennivån i figur 3.5.1 nedan, beskriver den explicita kunskapen som är synlig och kan uttryckas samt överförs från en resurs till en annan. Den undre delen av isberget som ligger under vattennivån representeras av den tysta kunskapen som är svår att visualisera och således också svår att förmedla.

”Kunskap som kan uttryckas i ord och siffror representerar bara toppen av isberget av den totala omfattningen av möjlig kunskap /.../ tyst kunskap är djupt rotad i handling, engagemang och delaktighet i en specifik kontext”⁵⁶

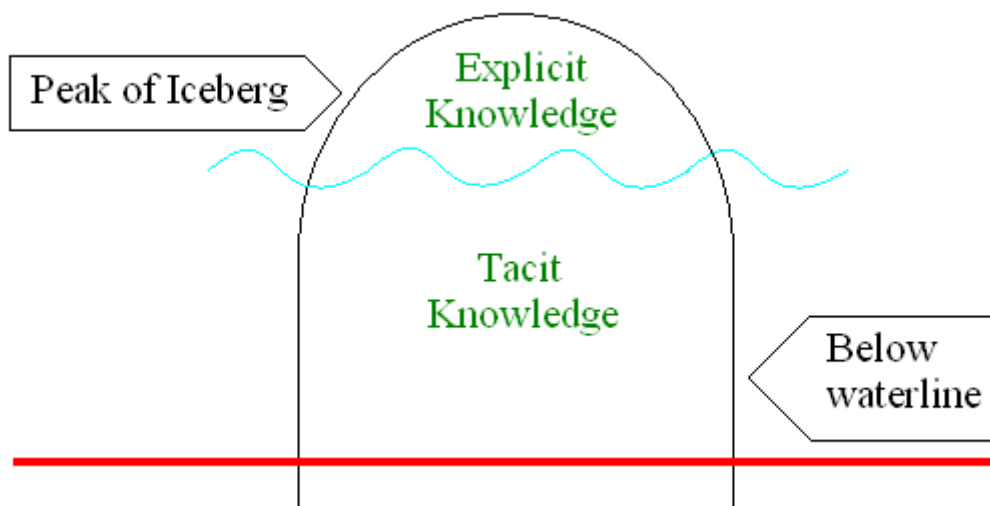
⁵² Alvesson, M. (2004)

⁵³ Tsoukas, H. (1996); Cook, S. D. och Brown, J. S. (1999) mfl.

⁵⁴ Polanyi, M. (1975:44, ursprunglig kursivering)

⁵⁵ Nonaka och Teece (2001)

⁵⁶ Nonaka, I. (1994:16)



Figur 3.5.1⁵⁷

Eftersom tyst kunskap är svår att ge tydlig form och överföra till andra, i kombination med den tydliga kopplingen till dess kontext, ger konkurrensfördelar som baseras på tyst kunskap i allmänhet ett bättre skydd mot imitation från konkurrenter än explicit kunskap. Samtidigt drabbas den interna mobiliteten av kunskap genom svårigheten att överföra och repetera tyst kunskap.⁵⁸

3.6 Nonakas modell för kunskapshantering

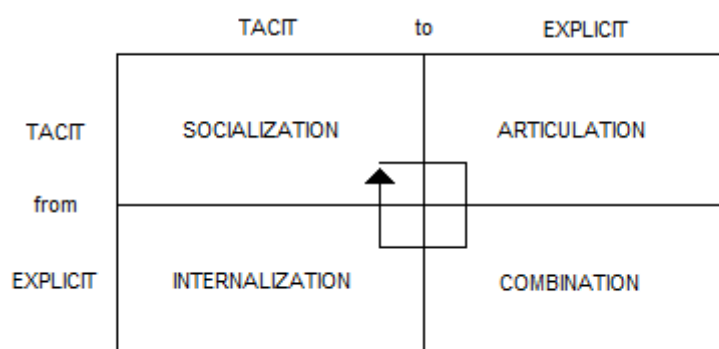
Med utgångspunkt i indelningen i tyst respektive explicit kunskap presenterar Nonaka en modell med fyra typer av kunskapsprocesser inom organisationer som bedöms vara kritiska för skapandet av ny kunskap, vilka definieras efter vilken form av tyst eller explicit kunskap som är utgångspunkt respektive resultat av processen (se Figur 3.6.1 *SECI-modellen*). Överföring av tyst kunskap beskriver Nonaka som *socialisering*, övergången mellan tyst och explicit kunskap som *artikulering*⁵⁹, bearbetning av explicit kunskap som *kombinering*, samt övergången mellan explicit och tyst kunskap som *internalisering*.⁶⁰

⁵⁷ Nonaka & Teece (2001)

⁵⁸ van den Bosch, F. och van Wijk, R. (2001)

⁵⁹ Nonaka använde ursprungligen den engelska termen *externalization*, men i senare sammanhang har den ursprungliga beteckningen använts parallellt med den mer beskrivande termen *articulation*.

⁶⁰ Nonaka, I. (1991)



Figur 3.6.1 SECI-modellen⁶¹

Modellen exemplifieras av Nonaka med hur en mjukvaruutvecklare vid namn Tanaka genom kreativ problemlösning bistår produktutvecklingen på Matsushita Electric Company. Resultatet av den bakmaskin som är under utveckling är otillfredsställande, och för att förstå problemet väljer Tanaka att arbeta hos Osakas bästa bagare. Genom att personligen observera, imitera och öva tillsammans med sin mentor vinner Tanaka insikt i den tysta kunskap bagaren har. I *socialiseringsprocessen* överförs bagarens tysta kunskap till Tanakas tysta kunskapsbas genom personlig interaktion. Tanaka kommer emellertid inte närmare lösningen med bakmaskinen förrän hon förmår översätta sin nya tysta kunskap i explicita termer. Genom att *artikulera* de erövrade erfarenheterna till explicit kunskap om hur bröd bäst bakas kan kunskapen kommuniceras till det övriga utvecklingsteamet för att tillämpas på problemet, som härleds till degbearbetningen. Teamet arbetar sedan i en *kombinerande* process, där lösningen standardiseras och integreras med andra explicita kunskapskällor. Genom den annorlunda produktutvecklingen berikas deltagarnas tysta kunskapsbas, bland annat genom insikten att kvalitet först uppnås när en maskin kan efterlikna det professionella arbete som i det här fallet utförs av en bagare, vilket Nonaka beskriver som en *internalisering* av erfarenheterna.⁶²

Nonaka tar fasta på det tysta lärandets koppling till att utöva och praktiskt tillämpa något. Socialiseringsprocessen beskrivs som ett sätt att *"/.../ överföra ny tyst kunskap genom delade erfarenheter"*⁶³ och gemensam aktivitet betonas, exempelvis genom mentorskap men också dagligt gemensamt arbete. Även i internaliseringsprocessen är det en förutsättning att den explicita kunskapen tillämpas för att kunna övergå i tyst

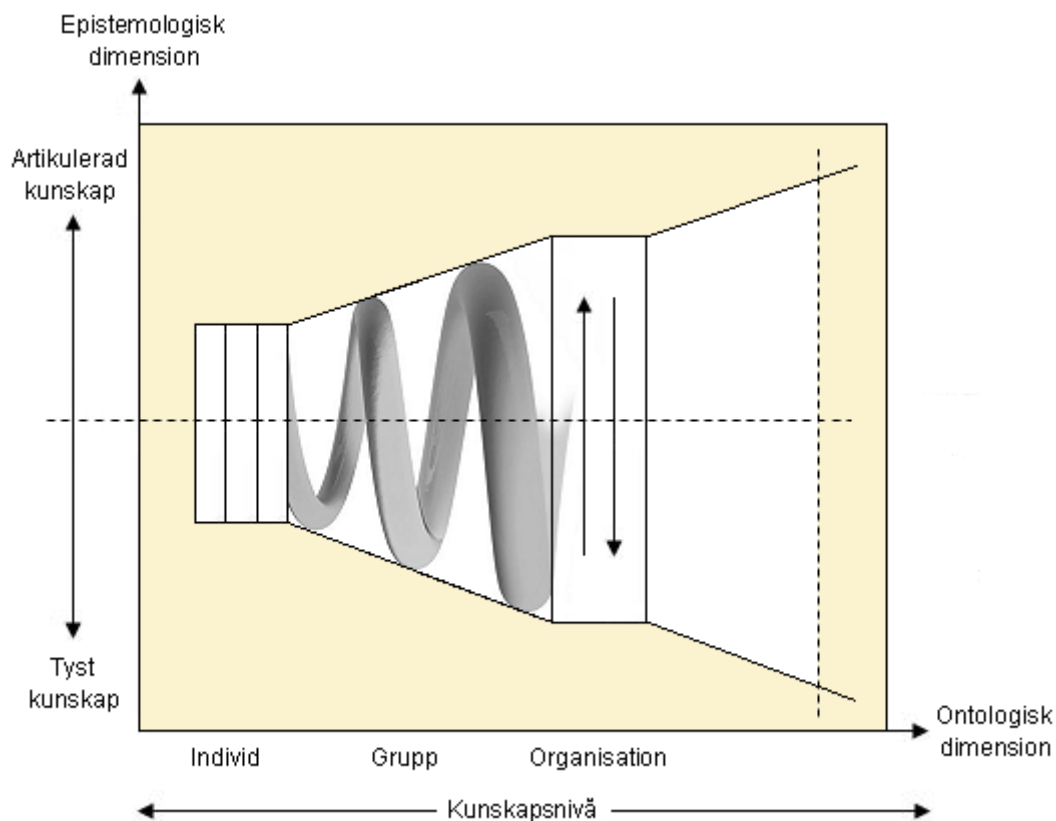
⁶¹ Nonaka, I. (1994:19)

⁶² Nonaka, I. (1991)

⁶³ Nonaka, I., Toyama, R. och Konno, N. (2000:9)

kunskap, Nonaka liknar det vid *learning by doing*. I artikulationsprocessen, då kunskapen utkristalliseras i stringenta och kommunicerbara termer som kan utgöra en bas för nya kunskapsprocesser, och kombinationsprocessen då explicit kunskap exempelvis genom syntetisering med annan kunskap når en mer komplex nivå, utgör dock mer intellektuella processer och i synnerhet i den senare ges databaser och informationssystem en betydelsefull roll.⁶⁴

Den kunskapsspiral som framgår av figur 3.6.2 avser beskriva hur kunskap intar olika nivåer av den epistemologiska dimensionen avseende grad av artikulering som ett led dels i kunskapsutvecklingen på ett individuellt plan, dels i kunskapsdiffusionen inom en grupp eller organisation.



Figur 3.6.2

3.7 Olika syn på kunskap

Inom det minst sagt vidomspännande området kunskap har olika synsätt detekterats. Davenport och Prusak ser kunskapen som något som finns inom individens

⁶⁴ Nonaka, I., Toyama, R. och Konno, N. (2000)

kroppsrymd där individen ständigt attraheras av ny kunskap utan att för den skull ha krav på att dela med sig och lära omgivningen. Kunskapen uppkommer som sagt i individernas sinnen där personen skapar nya insikter och lärdomar genom praktiska situationer. Dessa påverkas enligt Davenport och Prusak mindre av regler och modeller utan snarare av möjligheter och omständigheter⁶⁵.

Andra vetare inom området kunskap betraktar kunskap som något som finns i organisationen. Här figurerar kunskapen i någon slags existens av kulturella procedurer och sociala mönster. Enligt Edenius och Yakhelf behöver den organisatoriska kunskapen dock inte överensstämma med kunskapen specifika individer innehar. Det motiverar de genom att argumentera för att den individuella erfarenheten inte behöver kommuniceras till andra organisationsmedlemmar samtidigt som den organisatoriska kunskapen inte måste influera den specifika personens enskilda erfarenheter⁶⁶. Ur en effektivitetssynpunkt är de olika författarna dock överrens om att en kollektiv kunskap där organisationens individer delar en gemensam identitet och synsätt ökar graden av rationalitet dem emellan⁶⁷. Det handlar om att skapa en gemensam riktning för organisationen att verka inom, ett så kallat *alignment*⁶⁸.

3.8 Den lärande organisationen

Resultatet av ovanstående sammanställning av kunskapsdefinitionen är nära kopplad till individens lärande. Efter varseblivelsen av en händelse påbörjas hos individen en process då data som mottagits måste struktureras och ges mening. Individen använder sin kunskap i form av en uppsättning underbyggda antaganden om kausala samband, vilka utgör en referensram då data filtreras och tolkas för att urskilja och ge betydelse åt relevant information. Genom att analysera informationen kan slutsatser dras om likheter respektive skillnader mot tidigare erfarenheter, vilket ger individen vägledning om vilket förhållningssätt och vilka åtgärder som är lämpliga att vidta. Utöver att ge mening åt den uppfattade händelsen ger individens slutledning också antingen ytterligare stöd åt existerande antaganden eller anledning att ompröva några

⁶⁵ Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998)

⁶⁶ Edenius & Yakhelf (2003)

⁶⁷ Prahalad & Hamel (1990)

⁶⁸ Child & Smith (1987)

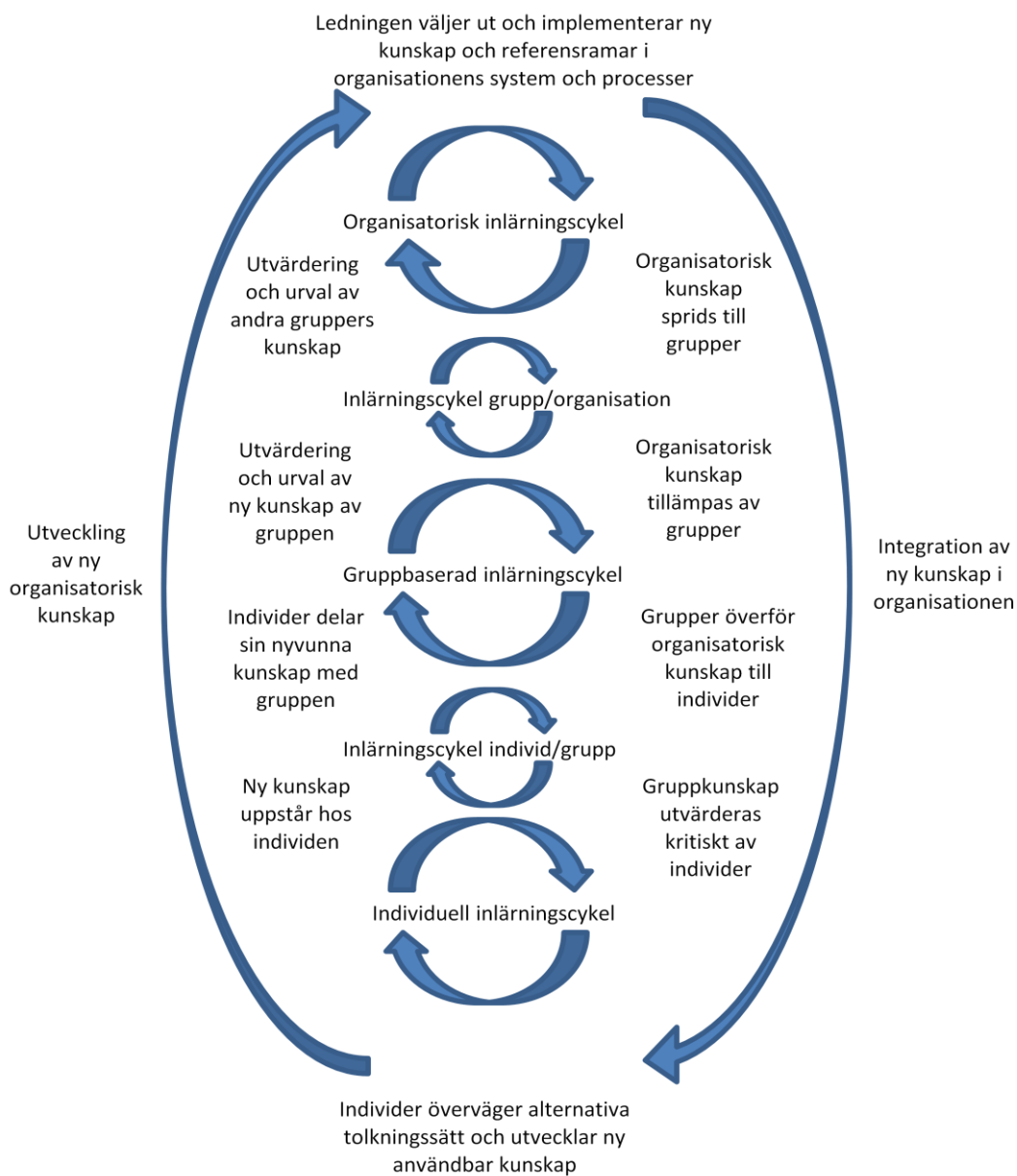
av dessa antaganden. Denna process, då individens kunskapsmassa förändras, utgör basen för det individuella lärandet.

Det har tidigare fastställts att kunskap är en individuell egenskap, och om lärande betraktas som en process i vilken kunskapsmassan förändras är det naturligt att utgå ifrån det individuella planet även här. Dock har individens grupptillhörighet och hennes interaktion med omgivningen en helt central roll i lärandeprocessen, varför den organisation individen verkar inom är mycket relevant. Om lärande syftar till att förändra de underbyggda antaganden om kausala samband som utgör individens tolkningsram är det naturligt att betrakta organisatoriskt lärande som en process i vilken gemensamt accepterade antaganden förändras på motsvarande sätt.

Genom att sammanfatta hur det individuella lärandet kan kopplas till det organisatoriska lärandet skapar Ron Sanchez en övergripande bild⁶⁹ som är mycket illustrativ. Sanchez gör ett antal antaganden som ligger till grund för modellens utformning baserat på befintlig forskning, nämligen (i) att kunskap i strikt mening endast existerar på individnivå, (ii) att kunskap i första hand delas mellan medlemmarna inom den arbetsgrupp individen tillhör, samt (iii) att viss kunskap kan nå en tillräcklig spridning för att identifieras som gemensam för hela organisationen. Fem lärcykler kan identifieras utifrån dessa tre nivåer, nämligen den organisatoriska, den på gruppnivå, den individuella samt de som verkar i de båda gränssnitten däremellan (se Figur 3.8.1). Den individuella kunskapsbasen utgör den ovan omtalade referensram som är nödvändig för att ge mening åt de intryck individen får, och bearbetningen av denna ram sker i den individuella lärcykeln. Dock är det ofta, inte minst i mer komplexa situationer, nödvändigt att på olika sätt delge av sin egen och ta del av andras individuella kunskap i en interaktionsprocess inom till exempel en arbetsgrupp innan kunskapsbasen kan omsättas i handling. Individen behöver då ta intryck av de andra gruppmedlemmarnas kunskap och i en kritisk process utvärdera och ompröva denna utifrån sin egen kunskapsbas. Genom att anlägga sina egna tolkningar och kombinera den inhämtade kunskapen med egen kan helt ny kunskap uppstå, vilket emellertid även inom en organisation endast sker på *individnivå*. Resultatet av en sådan process kan dels inlemmas i individens kunskapsbas som därmed utvecklas, dels föras tillbaka till gruppen i form av ett nytt kunskapsbidrag. I

⁶⁹ Sanchez, R. (2001)

det förra fallet kan en sådan process jämföras med vad Nonaka kallar *internalization* medan det senare faller under *combination* (jämför Figur 3.6.1 *SECI-modellen*). Sanchez pekar alltså på ett nödvändigt gränssnitt mellan individen och gruppen som är avgörande för organisationens förmåga att använda sina kunskapsresurser. Individer styrs i sina handlingar i hög grad av rutiner och handlingssätt som tas för givna⁷⁰ och detta gäller även i interaktionen mellan individer. En förutsättning för den ömsesidiga förståelse som är nödvändig för ett effektivt utbyte är därför en viss gemensam kunskap som ger en förenad referensram vilka berör den gruppbaseade och organisatoriska cykeln.



Figur 3.8.1

⁷⁰ Tsoukas, H. (1996)

Utbytet mellan grupper är relaterat till gränssnittet mellan grupp och organisation, där åter betydelsen av språk och gemensamma referensramar är tydligt. Figurens orientering skall inte tolkas som ett uttryck för hierarki. Exempelvis ledningen som genom system och processer ger ramar för organisationens kunskapsutveckling är samtidigt en grupp bestående av individer, och präglas således av andra nivåer i figuren. Om ständiga missförstånd uppstår i ledningsgruppen genom att en VD med säljbakgrund har svårigheter att kommunicera med en mycket ingenjörsmässig produktionschef och riskavert ekonomichef står problemet att finna i otillräcklig samsyn i den gruppbaseade lärcykeln. På samma sätt sker reflektioner av VD som kan ligga till grund för organisatoriska beslut i den individuella lärcykeln i botten av figuren.

3.8.1 Double-loop learning och den innovativa treenigheten

Argyris och Schon pekar på betydelsen av att skilja på stipulerad och vedertagen teori inom organisationen, med vilket de menar att de idéer som strategiska dokument förespeglar att organisationens strävanden baseras på, inte med säkerhet är de samma som ligger till grund för det faktiska arbetet på mer daglig basis. En oberoende utveckling av den vedertagna uppfattningen utan motsvarande utveckling av den stipulerade inriktningen kan ge upphov till påtagliga avvikelser som inverkar på möjligheten till strategisk styrning.⁷¹ Det normala lärandet inom organisationen är av ett iterativt slag som genom justeringar förbättrar de etablerade metoderna inom organisationen vilket kan klassas som *adaptivt lärande*⁷² eller *single-loop learning*⁷³. För ett företags långsiktiga överlevnad är det emellertid inte tillräckligt med enbart inkrementella förbättringar av etablerad praxis. Mer omfattande förändringar kommer till stånd först genom en högre nivå av lärande⁷⁴, som tillåter en återkoppling av erfarenheter som utmanar den etablerade normen och istället föreskriver ett helt annat sätt att agera eller tänka. På grund av bruket av återkoppling kallar Argyris och Schon sådant lärande för *double-loop learning*⁷⁵. Ett sådant lärande påverkar i högsta grad

⁷¹ Argyris, C. och Schon, D. (1978)

⁷² Senge, P. (1990)

⁷³ Argyris, C. och Schon, D. (1978)

⁷⁴ Fiol, C. och Lyles, M. (1985)

⁷⁵ Argyris, C. och Schon, D. (1978)

den vedertagna uppfattningen om vad som är förnuftigt agerande och kan därmed skapa just de avvikelser mot stipulerad teori som nämns ovan. Det kan medföra att ledningen uppfattar detta som ett hot, men det är av stort värde att istället stimulera ett sådant återkopplat lärande och utveckla eller anpassa organisationens stipulerade inriktning därefter. En annan förekommande term med liknande tillämpning som double-loop learning är *skapande kunskap*, vilken är relaterad till bildandet och absorptionen av ny kunskap. Senge⁷⁶ använder uttrycket som motsats till adaptiv kunskap, medan Norman och Ramirez använder begreppet i sin klassificering av kunskap efter funktion i organisationens processer; skapande, produktiv och representativ (*generative, productive* och *representative*)⁷⁷.

Förutom att absorbera ny extern kunskap⁷⁸ kan reproduktion av kunskap mellan organisationens medlemmar utan att förändra innehållet⁷⁹ och integrationen av olika slags kunskap⁸⁰ vara vägar för att utveckla kunskap på organisatorisk nivå. *Organisatoriska* förmågor uppstår enligt Grant då olika individuella förmågor integreras, som i sin tur bygger på individens förmåga att utföra uppgifter baserat på individuell kunskap⁸¹.

För att organisationen skall kunna tillvarata möjligheterna till double-loop learning behöver enligt Galbraith⁸² tre viktiga funktioner finnas etablerade. Innovationer i organisationen initieras av en idéskapare som verkar på grundläggande nivå inom organisationen, och som identifierar en möjlig förbättring i det praktiska arbetet med kraft att sluta uppkomna problemgap. Denna förkämpe behöver sedan stöd av en mer senior projektsponsor som har större auktoritet att genomdriva förändringar. Varje idé behöver således åtminstone en sponsor på mellannivå som stödjer förändringen och som verkar för att frigöra nödvändiga resurser för genomförandet. Sponsorn har delvis som uppgift att göra ett urval av potentiella förbättringar genom att utvärdera den faktiska affärsnyttan i projektet men projektsponsorer har även en syntetiserande roll

⁷⁶ Senge, P. (1990)

⁷⁷ Norman, R. och Ramirez, R. (1994)

⁷⁸ van den Bosch *et al.* (1999)

⁷⁹ Kogut, B. och Zander, U. (1992)

⁸⁰ Grant, R. (1996b)

⁸¹ Grant, R. (1996b)

⁸² Galbraith, J.R. (1996)

där olika i sig bristfälliga idéer kombineras och anpassas till lösningar med bättre passform till organisationens övergripande behov. Till viss del uppstår således idéer även på denna nivå. Den tredje rollen Galbraith identifierar är den orkestrerande funktionen, vars roll är att balansera de politiska avvägningar som är relaterade till förändringen, eftersom innovativa idéer sällan är neutrala utan ofta medför negativa konsekvenser för enskilda delar av verksamheten som måste balanseras mot de vinster som uppnås på andra håll. Det åligger denna individ att utjämna den maktförskjutning som råder inom en organisation som försvårar förändringar; förbättringar på lägre nivå som samtidigt reducerar inflytandet eller till och med eliminerar funktioner högre upp i hierarkin kan knappast hävda sig utan medvetet stöd från högsta ledningen av vilka denna roll måste fyllas.⁸³

3.9 Knowledge management

Syftet med Knowledge Management sammanfattas väl av Perlby:

*”Organisationer måste identifiera den kunskap de har och den kunskap de behöver. De måste ha kapaciteten att identifiera de brister som föreligger och spåra dessa till dess källor: system, människor, processer. Avslutningsvis måste de förmå att formulera och implementera stringenta strategier som eliminerar roten till dessa problem.”*⁸⁴

Detta ansluter delvis till flera av de egenskaper som Matsushita hävdar att västvärlden saknar i nedan återgivna tal som utmålar en tämligen dyster framtid för västvärlden. Notera att detta uttalats under 1980-talet och att mycket förändrats, men kanske är det ingen slump att flera viktiga bidrag inom KM har sitt ursprung i japanska värderingar.

⁸³ Galbraith, J.R. (1996)

⁸⁴ Perlby, D. (1998)

Why the West will Lose

Vi kommer att segra medan den industrialiserade västvärlden kommer att förlora: det finns ingenting ni kan göra åt det, eftersom orsaken till ert misslyckande ligger inom er själva.

Era företag är byggda på Taylors modell; än värre, så är också era huvuden. Ni är i djupet övertygade om att det är rätt sätt att göra affärer genom att låta era chefer stå för tänkandet medan arbetarna håller i skruvmejslarna.

För er ligger essensen i ledarskap i att föra idéerna från era chefers huvuden till arbetskraftens händer.

Vi ligger bortom Taylors modell: vi vet att marknaden nu är så komplex och svårbemästrad, och överlevnaden för företagen så riskabel i en omgivning präglad av allt större osäkerhet och konkurrens, att deras fortsatta existens beror på en daglig mobilisering av varje ens av intelligens.

För oss ligger kärnan i ledarskap just i konsten att samla alla de intellektuella resurser som finns tillgängliga, från samtliga anställda som tjänstgör inom företaget. Eftersom vi bättre insett vidden av de nya teknologiska och ekonomiska utmaningar som väntar, vet vi att intelligensen hos ett fåtal teknokrater, ehuru briljanta, inte längre är tillräcklig för en verklig möjlighet till framgång.

Endast genom att utnyttja den samlade tankekapaciteten från alla anställda kan ett företag möta turbulensen och restriktionerna i dagens miljö.

Det är därför våra stora företag ger sina anställda tre till fyra gånger mer utbildning än era; det är därför de frammanar utbyte och kommunikation inom organisationen; det är därför de ständigt söker samtligas förslag och det är därför de efterfrågar allt fler examinerade från utbildningssystemet, liksom begåvade och välutbildade generalister, eftersom det är dessa personer som är industrins livsnerv.

Era "socialt sinnade chefer", ofta med de bästa intentioner, tror att deras uppgift är att beskydda människorna i företaget. Vi, å andra sidan, är realister och anser det vara vår plikt att få våra anställda att själva försvara sitt företag, och deras lojalitet och hängivenhet kommer att betala sig hundrafalt. Genom att göra så, är det i slutändan faktiskt vi som är mera samhällstillvända än ni.⁸⁴

Konosu Matsushita

⁸⁵ Matsushita, K. (1985:8, egen översättning)

En vanlig missuppfattning är att all kunskap som kan fångas och dokumenteras förbättrar företagets prestation, ”vi vet inte vad kunskap är men det förefaller lösa problemet på ett funktionellt sätt så låt oss använda den ändå”⁸⁶. En sådan kvantitativ infallsvinkel ökar med säkerhet den lagrade volymen data⁸⁷ men det är väsentligt att förstå att det endast är kunskap kopplad till konkreta aktiviteter eller uppgifter som kan öka företagets kapacitet och därmed ge organisatoriska fördelar. En strategi som enkom inriktas på att utveckla den kvantitativa tillgången av information utan hänsyn till användarnas behov riskerar dels att en överflödlig inlagring sker på bekostnad av andra viktiga organisatoriska uppgifter⁸⁸, dels uppträder en rad problem associerade till informationsstress då användare drunknar i ovidkommande information⁸⁹. Det är därför komplicerat att formulera en allmängiltig best-practice, tillämplig i alla miljöer och för alla typer av uppgifter, istället måste specifika lösningar till enskilda behov identifieras⁹⁰, där hänsyn bör tas inte minst till vilken fas inom ett projekt som kunskapen överförs inom⁹¹.

Det råder emellertid inga tvivel om att ökade möjlighet att återanvända kunskap ger en effektivitetsvinst, inte minst eftersom det bara är genom användning som det befintliga kunskapskapitalet förfinas. Detta kan relateras till erfarenhetskurvan, som i grunden är en vidareutveckling av Taylors postulat avseende effektivisering genom specialisering⁹². Boston Consulting Group formulerade under 1970-talet teorin om en logaritmiskt avtagande enhetskostnad för produktionen i takt med ökad ackumulerad volym i form av en erfarenhetskurva.⁹³ Det är delvis denna som ger motiv att göra omfattande satsningar tidigt på tillväxtmarknader eftersom erfarenhetskurvan ger ett tvådelat first-mover advantage. En stor ackumulerad volym ger företaget en varaktig kostnadsfördel som dessutom förstärks av en potentiellt större marknadsandel, vilket är väsentligt när priskonkurrensen tilltar under mognadsfasen i produktlivsrytmen. En aktör som lanserat samma produkt senare kan med samma teknik teoretiskt nå samma

⁸⁶ Alvesson, M. och Kärreman, D. (2001:999)

⁸⁷ Prusak, L. (1997)

⁸⁸ McDermott, R. (1999)

⁸⁹ Schultze, U. och van den Bosch, B. (1998)

⁹⁰ McDermott, R. (1999)

⁹¹ Newell *et al.* (2002)

⁹² Taylor, F.W. (1911)

⁹³ BCG (1972)

kostnadsnivå först när de producerat samma totala volym vilket kan vara mycket svårt att kompensera.⁹⁴ Erfarenhetskurvan är emellertid inte unik för tillverkande företag utan återfinns inom samtliga verksamheter även om det finns variationer i reduktionstakten av kostnader. Fenomenet är därför intressant även för ett kunskapsföretag om det finns möjlighet att öka inslaget av upprepning i arbetet.

Johan Stein och Jonas Ridderstråle identifierar genom fallstudier av Ericsson Components, ABB Signal och CelsiusTech tre primära områden inom vilka problem med kunskapsdiffusion kan ordnas: (i) folk vet mer än de berättar, (ii) folk säger mer än de egentligen vet samt att (iii) folk hör något annat än vad som egentligen sägs.⁹⁵ Till den första kategorin hör tyst kunskap samt kunskap som är svår att överföra exempelvis mellan hierarkiska nivåer till följd av skillnader i språkbruk mellan olika grupper. Hit hör också problem som beror på att aktörer inom en organisation medvetet undanhåller information även om detta missgynnar organisationen som helhet, vilket kan bero på:

- *Monopolisering* i tron att det kan ge individen eller gruppen en fördel senare
- *Rädsla för vedergällning*, om det finns tabubelagda områden där uttalanden kan leda till sanktioner, exempelvis att ifrågasätta strategier eller uttrycka en avvikande mening till en överordnad
- *Begränsningar* genom organisationens infrastruktur för hur många en individ kan eller tillåts kommunicera med inom verksamheten

Minst lika viktigt är den andra problemkategorin som avser kunskap som förmedlas av någon som inte behärskar den, vilket dels kan bero på att människan har en benägenhet att göra naiva överdrivna förenklingar, extrapoleringar av befintlig data samt ganska långtgående generaliseringar. Även mera medvetna överdrifter och manipulativa uttalanden faller dock under denna kategori. Slutligen kan tolkningen av vad som sägs vara felaktig, bland annat genom selektivt hörande som förstärker information som stödjer individens tidigare erfarenheter.⁹⁶ Kunskap, eller kunnande, kan således inte separeras från de övertygelser och erfarenheter som formar innehavaren. Kunskap kan aktivt delas eller konstrueras genom interaktion mellan

⁹⁴ BCG (1972)

⁹⁵ Stein, J. och Ridderstråle, J. (2001)

⁹⁶ Stein, J. och Ridderstråle, J. (2001)

individer eller grupper, men inte passivt överförs⁹⁷. Individen är inte bara en passiv iakttagare av sin omgivning, utan konstruerar aktivt sin personliga struktur som också ger mening åt intrycken⁹⁸.

Johnston och Blumentritt⁹⁹ identifierar tre kunskapsformer (locations of knowledge) som bör hållas åtskiljda. *Personlig kunskap* är individuellt erövrad kunskap som ett resultat av erfarenhet och lärande, potentiellt åtkomlig för andra medlemmar i organisationen. *Erkänd individuell kunskap*, som inte blivit infångad av organisationen men individen är identifierad som en källa till kunskap inom ett specifikt område. *Organisatoriskt kunnande* är integrerat i organisationen och görs på olika vägar tillgängligt för dess medlemmar.

De har även identifierat nio kunskapsprocesser, som ger en god överblick av olika komponenter inom Knowledge Management.

Kunskapsidentifikation är processen som lokaliserar och urskiljer kunskap som är relevant för organisationen. Detta kan vara resultatet av rutinmässig sökning, kontakt med en person i ett nätverk eller en ren lyckoträff. Oavsett beror processen på en urvalsmekanism som förmår bedöma relevansen.

Kunskapsförvärv är en process för att erhålla kunskap som tidigare saknats i en form lämplig för användning. Förfarandet kan variera från att inhämta publik kunskap, exempelvis från litteratur, till att genomföra en kundundersökning. En stor andel kunskapsförvärv sker på individnivå.

Kunskapsproduktion är processen som genererar ny kunskap inom organisationen, antingen genom forskning och utveckling eller genom syntes av fristående informationselement (exempelvis genom att para kundbehov med befintlig teknologisk förmåga). Sker till stor del på individnivå eller inom team.

Kunskapsvalidering är processen som avgör tillförlitligheten och precisionen samt värdet av kunskapen ur organisationens perspektiv.

Kunskapsöverring är processen då organisationen vinner kontroll över en viss kunskapsmassa. Denna process kan innefatta förvärv av rättigheter till proprietär

⁹⁷ Newell et al. (2002)

⁹⁸ Weick, K. (1979)

⁹⁹ Johnston, R. och Blumentritt, R. (1998)

kunskap, men kan också avse omvandlingen av personlig kunskap hos en anställd eller resultatet av ett team till en gemensam resurs för hela organisationen.

Kunskapsdiffusion är processen som sprider kunskap igenom hela organisationen och även till målgrupper utanför organisationen (exempelvis kunder och lagstiftare). Denna process kan äga rum under informella former genom samtal och diskussioner eller genom mer explicita processer, utformade för att säkerställa att relevant personal eller utvalda avdelningar är informerade om en kunskapsmängd som bedöms avgörande för att uppnå en viss målsättning.

Kunskapsinförlivande är processen då kunskapen omvandlas inom organisationen till en form i vilken dess värde blir påtagligt inom och utanför organisationen. Processen kan innefatta utbildning, införande av nya rutiner eller integration i organisationskulturen. Diffusion kan äga rum utan införlivande, men resultatet är ofta att kunskapsresursen blir mindre lättillgänglig och därmed också mindre använd.

Kunskapskännedom är processen som identifierar och skapar medvetenhet om interna kunskapsresurser som står till organisationens förfogande (som sådan är det en undergrupp till kunskapsidentifikation) och hanterar dessa för att uppnå en maximalt värdeadderande effekt för verksamhet och kunder. Utveckling av teknologi- eller kunskapsplattformar är en ansats till kunskapskännedom.

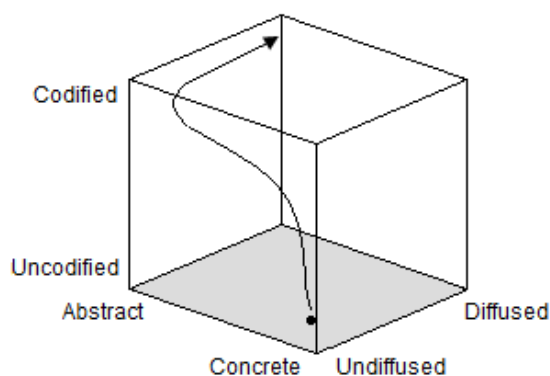
Kunskapsanvändning är processen i vilken kunskap medvetet och avsiktligt används för att uppnå en särskild målsättning.

3.9.1 Informationsrummet och den sociala lärcykeln

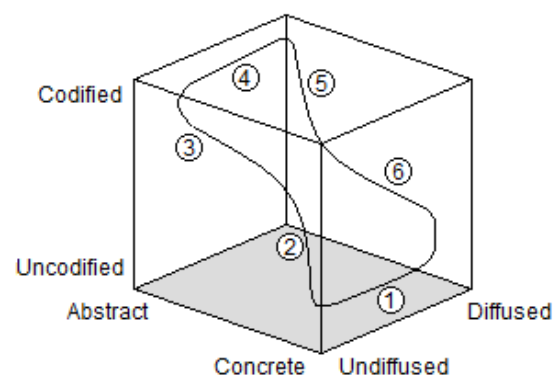
Enligt Boisot och Griffiths är två dimensioner avgörande för komplexiteten i hanteringen av data, dels i vilken grad ett observerat fenomen kan hänföras till en eller flera befintliga kategorier eller begreppsklasser och därmed låta sig dokumenteras (*codification*), dels generaliserbarheten i en sådan dokumentation (*abstraction*).¹⁰⁰ *Codification* av data avseende komplexa fenomen med stor osäkerhet kräver naturligtvis mer databearbetning och bruk av fler kategorier (eventuellt också formuleringen av nya sådana) jämfört med data som exempelvis beskriver vilka tillstånd ett trafikljus intar vid olika tidpunkter. Möjligheten till effektiv *codification* är avgörande för i vilken grad ett företag har något att hämta på minskade

¹⁰⁰ Boisot, M. och Griffiths, D. (2001)

databehandlings- och överföringskostnader. Dock är antalet unika indelningsklasser nödvändiga för att dokumentera ett fenomen lika avgörande för möjligheten till datahanteringseffektivisering. Eftersom antalet klasser i realiteten är närmast obegränsad kan generaliserbarheten i det dokumenterade fenomenet annars bli orimligt begränsad. Således är diffusionstakten av data inom en organisation beroende på den kombinerade svårigheten att dokumentera ett fenomen och hur abstrakt och därmed generaliserbart en sådan dokumentation är. Tillsammans med diffusionsgraden spänner dessa dimensioner enligt Boisot och Griffiths upp ett informationsrum, *I-Space*. En typ av kunskap rör sig inom I-rummet längs en tänkt kurva enligt Figur 3.9.1 beroende på databehandlingskaraktäristiken och diffusionsgraden. Kurvan kan ha mycket varierande form men rörelsen är däremot inte reversibel. Kunskap som börjar som en individuell, ostrukturerad och kontextberoende intuition får genom ytterligare tillämpning och lärande alltmer kända egenskaper och klarare struktur, vilket gör det möjligt att renodla kunskapen för att öka generaliserbarheten. Naturligtvis ökar även möjligheten att sprida kunskapen genom en sådan förändring.



Figur 3.9.1 Kunskapskurvan i I-rummet



Figur 3.9.2 De sex stegen i den sociala lärcykeln

Värdet av en vara kan ses som en funktion av nyttan och den begränsade tillgången¹⁰¹ och för kunskap innebär det att värdet ökar ju mer kodifierad och generaliserad kunskapen är, samtidigt som värdet minskar om diffusionen går så långt att kunskapen når utanför organisationens gränser. Det teoretiskt maximala värdet når kunskap således innan diffusionsprocessen men efter abstraktionsprocessen (mellan tre och fyra i Figur 3.9.1). Genom att öka kunskapens nyttighet via förbättrad struktur

¹⁰¹ Walras, H. (1926)

underlättas överföringen vilket äventyrar den begränsade tillgången, och därmed värdet av kunskapen. Denna svåra trade-off beskriver Boisot och Griffiths som kunskapens *värdeparadox*.¹⁰²

Boisot och Griffiths beskriver en social lärcykel som kompletterar lärcurvan med fler moment för att bilda en sammanhållen cykel med sex processer:

1. Avsökning – Identifiera hot och möjligheter i allmänt tillgänglig men ostrukturerad data. Vid avsökningsprocessen kan en serie insikter erhållas ur datamaterialet som kommer i individens eller en mindre grupps besittning. Avsökningen i abstrakt och artikulerad data kan ske snabbt medan processen kan ta mycket lång tid för kontextuell och oartikulerad data.
2. Problemlösning (*codification*) – I denna fas ges de vunna insikterna en struktur och avgränsad form, medan mycket av den osäkerhet som initialt är förknippad med dem elimineras. Problemlösning som initieras i den oartikulerade regionen av I-rummet innebär ofta både tvetydiga eller motstridiga moment.
3. Generalisering – Genom att reducera de nyss artikulerade insikterna till sitt kärninnehåll kan de konceptualiseras för ökad generaliserbarhet med tillämpningar inom ett bredare register av situationer. Generalisering sker ofta parallellt med problemlösning.
4. Diffusion – Delge en målgrupp de nyss vunna insikterna. Diffusionen av *codified* och abstrakt data till en stor grupp är tekniskt sett mindre problematiskt än att på motsvarande sätt sprida kontextuell och oorganiserad data. Bara en gemensam tolkningsram mellan avsändare och mottagare kan påskynda diffusionen av oartikulerad data och sannolikheten för en delad referensram är omvänt proportionell mot populationsstorleken.
5. Absorption – Tillämpning av nya artikulerade insikter på olika situationer i *learning-by-doing* situationer. Över tid kommer sådana artikulerade insikter att ges en överbyggnad av tyst kunskap som ökar individens förmåga att tillämpa insikterna i olika sammanhang.
6. Påverkan – Abstrakt kunskap internaliseras i konkreta rutiner och procedurer. Kunskapen bäddas in genom artefakter, tekniska eller organisatoriska direktiv

¹⁰² Boisot, M. och Griffiths, D. (2001)

eller i rent beteenderelaterade tillvägagångssätt. Absorption och påverkan sker ofta som en kombinerad process.

Erfarenhetsmässig tyst kunskap är central för konsultens förmåga att identifiera en passform, att finna en *översättning*, mellan den artikulerade kunskap som finns tillgänglig från gamla projekt, modeller eller verktyg och den specifika situation som konsulten för tillfället arbetar inom.¹⁰³ Ett alternativt synsätt är att konsulten använder artikulerad kunskap för att tolka problemet, varför passformen uppstår som en konsekvens av en ofrivillig anpassning till den befintliga kunskapsbasen.¹⁰⁴

3.9.2 Värdering av kunskap

Eftersom KM är kostsamt är det viktigt att kunna relatera verksamheten till ekonomisk nytta. Davenport och Prusak uppger exempelvis att McKinsey & Co investerar tio procent av sina intäkter på KM¹⁰⁵, vilket gör det uppenbart att kunskapshanteringen spelar en nyckelroll i företagets framgångar. För kunskapsintensiv verksamhet är det möjligt att kvantifiera lönsamheten av investeringar i KM, och väsentligen finns det två vägar KM direkt kan öka företagets lönsamhet; ökade intäkter eller minskade kostnader. Indirekta vinster kan komma från förkortade processcykler eller ökad kundnöjdhet.¹⁰⁶

En föreslagen indikator på vilket värde aktiemarknaden tillskriver företagens kunskapsstillgångar är Tobins q , som relaterar ett företags marknadsvärde till värdet av företagets balansräkning. Ett värde betydligt över genomsnittet menar Dodgson motiverar en beskrivning av företaget som kunskapsintensivt, vilket skulle gälla exempelvis Zeneca (idag AstraZeneca) som noterade 5 och Microsoft med hela 15, att jämföra med det genomsnittliga q -värdet för aktiemarknaden i England på 1,3 och motsvarande värde i USA på 1,5 under jämförelseåret 1996.¹⁰⁷ Mot detta kan invändas att det ofta finns betydande dolda övervärden i immateriella tillgångar som inte redovisas i balansräkningen, exempelvis i form av internt uppbyggda varumärken, vars ekonomiska betydelse ofta räknas i miljardbelopp. Tobins q bör därför på sin höjd användas som en indikator för kunskapsintensiv verksamhet eftersom prissättningsasymmetrier kan ha många andra orsaker.

¹⁰³ Czarniawska, B. och Joerges, B. (1996)

¹⁰⁴ Czarniawska, B. (1988)

¹⁰⁵ Davenport, T.H. och Prusak, K. (1998)

¹⁰⁶ Davenport, T.H. och Prusak, K. (1998)

¹⁰⁷ Dodgson, M. (2000)

3.10 Organisationers kultur

En organisations kultur är en mycket komplex konstruktion som påverkas av en uppsjö olika parametrar. Exempel på några av dessa är; regler, rutiner, normer och värderingar, symboler och artefakter, policys, procedurer och teknologier. Dessa parametrar skapar tillsammans en organisatorisk identitet och kultur, vilken bildar till ett gemensamt tillvägagångssätt att lösa problem på¹⁰⁸. Faktorerna påverkar alltså organisationens beteende och arbetssätt i hur den tar sig an uppgifter.¹⁰⁹

Palmer och Hardy menar att kultur skapas mellan individerna i organisationen, där människorna i organisationen delar och finner samförstånd mellan både värderingar och problemlösningsmetodiker. De beskriver organisationens inneboende kultur genom följande citat:

”The ‘way we do things around here’, the ‘unwritten rules’ of what constitutes intelligent behaviour in an organization, the shared values which people have.”¹¹⁰

Palmer och Hardy för i sin artikel intressanta diskussioner angående organisationers policys att anta sig projekt. De menar att organisationskulturen genom exempelvis moraliska värderingar har en avgörande roll för vilka uppdrag som skall accepteras. Individerna i organisationen vet oftast ända ut i fingerspetsarna vilka projekt de kan delta i¹¹¹.

Alvesson menar att kulturen en organisation bidrar med också frambringa kunskap. Enligt Alvesson är vissa förutsättningar essentiella för att kunskap skall kunna spridas. Om känslan av samhörighet är låg och de sociala interaktionerna inte fungerar kan kunskapen omöjligtvis genereras på ett effektivt sätt. Här är företagets inneboende kultur nyckeln i de sociala kunskapsprocesserna. Kulturen är alltså grundstenen för den organisatoriska kunskapen och därför också för hur den dokumenteras¹¹². Davenport och Prusak trycker i sammanhanget på att de flesta företag borde både belysa och prioritera den strukturerade kunskapen bättre, samtidigt

¹⁰⁸ Hatch, M.J. (1997)

¹⁰⁹ Child & Smith (1987)

¹¹⁰ Palmer och Hardy (2000)

¹¹¹ Palmer och Hardy (2000)

¹¹² Alvesson, M. (2004)

som de genom bättre utnyttjande av tillgänglig teknologi borde försöka kontrollera den i så stor utsträckning som möjligt¹¹³. Utan rutiner för omhändertagandet av strukturerad kunskap menar Davenport och Prusak att det långsiktiga organisatoriska lärandet blir svårt att hantera och att den framtida kunskapsprofilen definitivt blir lidande. Med detta menar författarna att organisationskulturen både kan främja och motverka lärandeprocesserna i företaget¹¹⁴.

Företagskulturen påverkar som sagts företagets effektivitet och rationella förmåga. Det är väsentligt att de ramar och normer företaget besitter är i harmoni med dess underliggande affärsstrategi. Huruvida företaget skall ha en hierarkisk eller platt organisationen avgörs alltså av dess strategi. I en stor bankkoncern har man exempelvis oftast en mer hierarkisk organisationstrappa än i ett litet konsultföretag, vilka mer gynnas av en platt struktur¹¹⁵.

Oberoende storleken på företaget är det viktigt att företagskulturen främjar en transformerbarhet. Företaget skall alltså ha en viss förmåga att ända sitt synsätt angående både hur man gör affärer och på vilket sätt man utför de bakomliggande processerna. Den kulturella transformerbarheten är en förutsättning inom vissa branscher vars förutsättningar ständigt ändras, men är även viktig för branscher vars produkt genom tiderna varit densamma¹¹⁶.

Något som också påverkas av organisationskulturens särart är hur transparent organisation kan vara. Alltså vilken delaktighet personalen har i beslutskedjorna samt hur mycket information ledningen ger ifrån sig. Detta är viktigt ty det påverkar individens känsla av samhörighet och i längden också deras grad av engagemang. Ju mer insyn och känsla av att kunna påverka desto mer delaktig och lojal blir den anställda till sin arbetsgivare¹¹⁷.

Bland annat Schumpeter¹¹⁸ betonar betydelsen av ekonomiska incitament för att förmå den profitsökande individen att utföra något, men det finns starka tecken på att

¹¹³ Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998)

¹¹⁴ Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998)

¹¹⁵ Hatch, M.J. (1997)

¹¹⁶ Heracleous, L. (2003)

¹¹⁷ Grant. R (2008)

¹¹⁸ Schumpeter, J.A. (1936)

även gemensamt delade föreställningar, såsom normer och värderingar, kan påverka individer till att bidra med sin kunskap utan särskild ersättning. Exempel på detta är när individer känner en moralisk uppgift att hjälpa till, vilket emellertid förutsätter att verksamheten är utformad för detta. I de fall sanningssägare kan utsättas för sanktioner¹¹⁹ eller organisationen präglas av en stark individuell tävlan¹²⁰ kvävs naturligtvis sådana spontana kunskapsbidrag.

3.11 Professional service firms

Inom PSF, eller professionella tjänsteföretag, är kunskap och värdeskapande en strategisk resurs. Eftersom företag inom andra industrier oftast ser PFS:s som förebilder och då i synnerhet gällande knowledge management är en vidare förståelse av värdeskapande inom dessa viktig. Løwendahl *et al.* har i sin artikel detekterat tre faktorer som anses som vitala för förståelsen av värdeskapande i professionella tjänsteföretag¹²¹.

1. Strategier behandlande prioritering av klienter och projekt
2. Resursbasen av företaget, med särskild betoning på kunskap
3. Värdeskapande processer (VCP)

Författarna applicerar dessa faktorer i ett ramverk som alla är integrerade och relaterade till varandra. Exempelvis är prioriteringen av projekten inte oberoende av företagets inneboende kunskap, utan begränsas av dennes beskaffenhet eftersom man förhoppningsvis inte tar på sig projekt man inte behärskar. Samtidigt kan inte de externa och de interna värdeskapande processerna ur ett strategiskt perspektiv analyseras separat. Ramverket förutsätter alltså interaktioner mellan de tre faktorerna.

Professionella tjänsteföretag är företag som utmärker sig genom att leverera en professionell tjänst eller service, men vad utmärker då sådana professionella tjänster – Løwendahl *et al.* föreslår följande karakteristik:¹²²

¹¹⁹ Goldhaber, G.M. (1993)

¹²⁰ Hoffstede, G. (1980)

¹²¹ Lowendahl *et al.* (2001)

¹²² Lowendahl *et al.* (2001)

- Värdeskapandet är kunskapsintensivt och förmedlas av högt utbildad personal vilka ständigt uppdaterar sitt humankapital genom en stark koppling till den senaste forskning inom området.
- Servicen baseras på professionell bedömning av experter på området och skall vara så korrekt att en garanti för dess positiva genomslagskraft utlovas. Som en konsekvens av detta hålls partnern enligt avtal personligt ansvarig för eventuella förlustprojekt.
- Servicen är högt kundanpassad efter den specifika kundens behov vilket också kräver en hög nivå av interaktion med klienten.
- Alla konsulter är tränade för att hålla en homogent hög kvalitet vilken inte får tummas på.

Ovanstående karakteristik är generell och naturligtvis skiljer sig de olika företagens tjänsteerbjudanden från varandra. Vissa företag försöker utveckla standardiserade lösningar i andemening att bedriva skalekonomi medan andra endast utför skräddarsydda lösningar eftersom kundens komplexa krav kräver det.

3.11.1 Strategiska prioriteringar

De viktigaste strategiska besluten ett företag gör berör dess domän eller verksamhetsområde¹²³. Frågor om vad som är levererat, till vem, vart och hur är alltså ständigt strategiska kontinuerligt löpande frågor för företaget. Det är emellertid särskilt viktigt för PSF:s eftersom nyckelresursen, kunskap, är informationsbaserad och därför förbättras genom dagliga operationer¹²⁴. Professionella firmor lär av klienterna de arbetar för och de projekt som de bedriver. Därför avgör projekten både vad de lär sig och hur mycket. En strategiskt riktad portfölj av kunder och projekt möjliggör fortsatta förbättringar av kunskapsbasen. Utan ett sådant fokus på kunskapsutveckling och rekryteringen blir inte företaget konkurrenskraftigt i framtiden. Därför är det helt avgörande för PSF:s att fokusera på och vinna rätt typ av för dem strategiska projekt och klienter¹²⁵.

¹²³ Levine & White (1961)

¹²⁴ Itami (1987)

¹²⁵ Løwendahl (1992, 1997)

3.11.2 Företagets resursbas

En PSF kan inte välja sin domän från ett obegränsat antal möjligheter eftersom det finns tydliga gränser både för vad företaget kan utföra, vad medlemmarna vill göra och vad omgivningen och då i synnerhet potentiella kunder accepterar att företaget leverera. Detta skiljer sig inte nämnvärt från tillverkningsföretag förutom en viktig punkt nämligen att kunskapsarbetare kan omplaceras mer flexibelt än de flesta maskiner. Dock kan de också till skillnad från maskinen vägra att utföra arbetsuppgifter som de ej behagar att göra. Lowendal et al (2001) gör här en distinktion mellan materiella tillgångar som t.ex. byggnader, produktionsmaskiner och immateriella tillgångar som t.ex. yrkeskunnande, rykte, kund lojalitet, företagskultur och ledarförmåga¹²⁶. För PSF:s är de immateriella tillgångarna viktigast ty det är dessa som skapar en konkurrensfördel. Eftersom personalens kompetens mäts i immateriella tillgångar är PFS:s extremt beroende av sin förmåga att attrahera, mobilisera, utveckla och transformera kunskapen av deras viktigaste tillgång nämligen personalen¹²⁷.

Inom den strategiska ledningen har det resursbaserade synsättet¹²⁸ orsakat betydande intresse för den roll företagets resurser i utvecklingen av ett företags konkurrensfördelar utgör. För PSF, spelar resurser och förmågan att använda dessa en nyckelroll i utvecklingen av värdeskapande processer för klienter såväl som för ägare.

Inom RBV detekteras minst två olika strömmar av forskning som redovisas nedan:

- Forskning som betonar den totala kunskapsnivån som en potentiell källa till varaktiga konkurrensfördelar. Kunskap är ofta unika, svår att imitera, svår att ersätta samt svår att överföra och därmed är tillgången till en högre nivå av kunskap kritisk för en konkurrenskraftig position. Då andra typer av resurser kan handlas med på marknader menas det att dessa är mindre benägna att utgöra källan till en hållbar konkurrensfördel¹²⁹.
- Forskning som betonar kunskap som en potentiell källa till innovation och värdeskapande. Här är det inte beståndet av kunskap som kan ge företaget en

¹²⁶ Lowendahl et al. (2001)

¹²⁷ Lowendahl et al. (2001)

¹²⁸ *Resource-based view (RBV)* eller *resursbaserat synsätt* introducerades av Barney, J.B. (1991)

¹²⁹ Amit & Schoemaker (1993)

konkurrensfördel, utan snarare hur kunskaper tillämpas i värdeskapande processer (VCPs)¹³⁰. När kunskap kombineras med unika processer kan kärnkompetens utvecklas, vilket tyder på en kunskapsbaserad hållbar konkurrensfördel¹³¹.

3.11.3 Value creating processes (VCP)

Lyckade PSF:s genererar värde på två olika sätt. De ger ett mervärde till sina kunder och de ger ett mervärde till ägarna och företagsmedlemmar. Ägarna gynnas både av ekonomisk avkastning och kunskapsutveckling. Detta eftersom det senare, i den utsträckning den nya kunskapen behålls inom företaget, på många sätt liknar balanserade vinstmedel. Båda de två olika typerna av värde ökar värdet på företaget eftersom de möjliggör större intäkter genom ökningen av värdeskapande processer (VCPs). Därför är en jämförelse av PSF resultat i form av avkastning på eget kapital, eller andra traditionella nyckeltal, inte alltid meningsfulla och rättvisa eftersom resultatet medvetet behållits eller övergivits i syfte att genomföra projekt med en högre lärandepotential som lätt kan förväxlas med lägre vinst¹³².

3.12 Otydlighet i strategiutveckling

Strategin för entreprenöriellt drivna företag finns ofta inte utanför grundarens medvetande, men detta kan ha negativa konsekvenser för organisationens prestation. Fred Fiedler slog redan på 1960-talet fast att uppgiftsstrukturen, det vill säga om det finns klara mål för arbetet samt hur det förväntas utföras och värderas, är den näst viktigaste faktorn av tre som Fiedler använde för att beskriva en ledares inflytande och kontroll över ledarsituationen.¹³³ Många människor blir bekymrade eller upplever olust i situationer som präglas av mycket otydlig uppgiftsstruktur vilket därför bör undvikas. En tydligare definierad strategi kräver emellertid en klarhet i hur en sådan utvecklas. Henry Mintzberg är mycket kritisk till ett perspektiv som beskriver strategin som en produkt av en rationell och medveten planeringsprocess (allmänt kallad *design school*) och har istället givit namn åt ett synsätt som beskriver

¹³⁰ Leonard & Sensiper (1998)

¹³¹ Prahalad & Hamel (1990)

¹³² Lowendahl et al. (2001)

¹³³ Fiedler, F.E. (1967:22)

strategiutvecklingen som ett resultat av en komplex process av beslutsfattande på olika organisatoriska nivåer (*emergence school*). Namnet är relaterat till en av de tre kategorier av strategier som Mintzberg identifierat: den planerade, den förverkligade och den framväxande (eng. *emergent*). Den planerade strategin är vad ledningen avser implementera, och redan här har nödvändiga eftergifter till omständigheter inom organisationen gjorts vilket gör att man kan tala om en begränsad rationalitet. Strategin kommuniceras på olika sätt till organisationen, men den förverkligade strategin är bara till en liten del relaterad till vad ledningen ursprungligen föreskrivit (Mintzberg talar om 10-30 procent). Lejonparten av den förverkligade strategin baseras istället på den framväxande strategin, vilket är de beslut som fattas på olika organisatoriska nivåer när den planerade strategin tolkas och anpassas till föränderliga externa omständigheter.¹³⁴ Mintzberg nöjer sig emellertid inte med att konstatera det olämpliga i att beskriva strategiutvecklingen som en rationell process, han menar även att ett sådant synsätt i sig leder till sämre strategi:

*”Uppfattningen om att strategier är något som hör hemma långt där uppe, långt från detaljnivån som är relaterad till den dagliga driften av organisationen, är en av de största vanföreställningarna inom traditionell strategisk ledning.”*¹³⁵

Orsaken till att Mintzberg ser så allvarligt på denna villfarelse är att möjligheten till lärande elimineras om en analytisk skrivbordsprocess ersätter den kontinuerliga interaktionen mellan strategiformulering och implementering, genom vilken strategin ständigt justeras i ljuset av nya erfarenheter. Eftersom en av strategiformuleringens viktigaste funktioner är just möjligheten att anropa och integrera kunskap från olika individer är detta naturligtvis negativt. Genom att från ledningen enbart ge mål och riktlinjer men lämna detaljutformningen av strategin till operativ nivå kombineras krafterna för top-down och bottom-up och resultatet är den *planerat framväxande strategin*.¹³⁶ Ett verktyg för en sådan implementering kan vara formuleringen av några *strategiska principer* som är vägledande för hela organisationen. Sådana principer bör ge klart strategiskt fokus men samtidigt lämna utrymme för personalens förmåga till

¹³⁴ Mintzberg, H. (1978); Mintzberg, H. och Waters, J. (1985)

¹³⁵ Mintzberg, H. (1994)

¹³⁶ Grant, R.M. (2003)

innovativ anpassning och tillämpning av strategin.¹³⁷ Det är här väsentligt att de strategiska formuleringar som görs ger den klarhet och tydliga vägledning som avses. Hill ser en överenskommen och klar definition av företagets relevanta marknadsdimensioner som ett rekvisit för detta:

*”Att använda ord som bär flera betydelser [som en väg att uppnå enighet] leder bara till missförstånd och ger en otillräcklig bas för att slå in på önskvärd riktning.”*¹³⁸

I synnerhet i ett kunskapsintensivt företag (se vidare 3.18.3 *Byråkratisering och kunskapsintensiva företag*) har individerna ofta en hög beredskap för självständig styrning, och vidare kan enskilda individers agerande i förlängningen påverka hela företagets riktning, exempelvis genom att knyta en viktig klient till företaget som föranleder en förändring i tjänstebudet.¹³⁹ Løwendahl liknar ledningen av ett sådant företag vid att:

*”få tio eller tjugo tävlingshästar att dra en vagn tillsammans /.../ [vilket förutsätter att företaget] utvecklas genom processer i vilka flexibiliteten avseende att addera nya klienter, tjänster eller kompetenser är absolut nödvändig”.*¹⁴⁰

Det är emellertid riskabelt om exempelvis projektportföljen eller vilka klienter företaget skall serva styrs *ad hoc* eller av tillfälligheter, eftersom det är vitalt att dra nytta av och bygga projekten på företagets kompetens samtidigt som denna skall expandera. Strategisk styrning bildar i sådana frågor ett paraply snarare än en kontrollerande struktur.¹⁴¹ På grund av den stora friheten i arbetet är emellertid en djärv och tydlig vision från ledningen ett viktigt stöd.¹⁴² Det väsentliga är att den strategiform som implementeras förmår att begränsa antalet beslutsalternativ i den dagliga verksamheten och tjäna som en tumregel vid sökandet av acceptabla lösningar till problem.

¹³⁷ Gadiesh, O. och Gilbert, J. (2001)

¹³⁸ Hill, T. (2003:36)

¹³⁹ Alvesson, M. (2004)

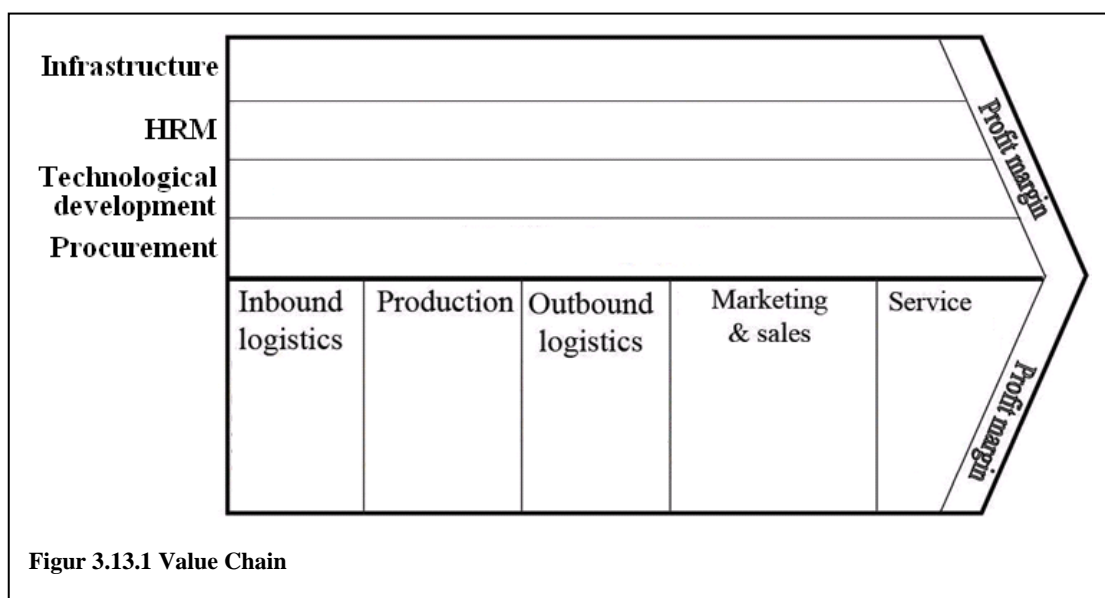
¹⁴⁰ Løwendahl, B. (1997:63)

¹⁴¹ Mintzberg, H. och Waters, J. (1985)

¹⁴² Miles *et al.* (1997)

3.13 Value chain

Porter har utvecklat Value-Chain konceptet som ett verktyg för att hjälpa företag att analysera sin kostnadsstruktur och med hjälp av denna identifiera konkurrenskraftiga strategier¹⁴³. Konceptet Value Chain beskriver länkningen av de olika värdeskapande funktioner eller aktiviteter som är behövliga för att realisera ett erbjudande eller en produkt till kunden¹⁴⁴. Processen initieras med råmaterial från leverantören övergående till en serie av värdeskapande aktiviteter involverade i produktion, marknad och service och slutar med att distributörerna levererar en färdig produkt till dess beställare, kunden. Processen behöver inte endast användas i ett produktionsföretags processer utan kan appliceras på alla typer av verksamheter.



Figur 3.13.1 Value Chain

Porter föreslår att utöka analysen av värdekedjan utöver företagets verksamhet för att behandla länkar till leverantörer och kunder men också värdekedjan till konkurrenter¹⁴⁵. Porter ser företagets värdekedja som bestående av nio kategorier av interagerande aktiviteter, se Figur 3.13.1 ovan. Dessa aktiviteter delas in i antingen primära eller stödjande aktiviteter. De primära aktiviteterna består av följande;

- *Inbound logistics*: Kontroll och styrning av ingående logistikflöden som råmaterial och lagerhållning.

¹⁴³ Porter M, (1980)

¹⁴⁴ Porter M, (1980, 1985)

¹⁴⁵ Hoque, Z. (2003)

- *Operations:* Involverar transformationen av ingående logistik till rena produkter färdiga för att sälja. Exempel är forskning och utveckling, produktdesign och tillverkning.
- *Outbound logistics:* Involverar aktiviteter som flyttar produkten från tillverkningsstadiet till dess köpare så som distribution.
- *Marketing and Sales:* Inkluderande alla aktiviteter som informerar om produktens egenskaper och fördelar i syfte att skapa ett behov och efterfrågan. Här görs också kunden medveten om produktens existens och var den kan införskaffas.
- *Service:* Inkluderar aktiviteter som tillkommer när varan redan har sålts och levererats så som installation, reparationer, garantier och besvarande av kundfrågor.

Som komplement till de fem ovan nämnda primära aktiviteterna i värdekedjan anger Porter fyra stödjande aktiviteter.

- *Procurement:* Rörande inköp och anskaffande av råmaterial samt kompletterande varor viktiga för verksamheten.
- *Human resource management:* Personalavdelning med stöd för välmående och hälsa samt administration av rekrytering.
- *Technology development:* Den teknologi företaget åtnjuter, såsom flexibla tillverkningsystem eller CAD/CAM.
- *Firm infrastructure:* Företagets infrastruktur så som styrelse, finans och redovisning, affärssystem och kvalitetsstyrning.

Inom Value-Chains ramverket bör olika kostnadsdrivare kopplas till företagets underliggande strategi och verksamhetsområde. Porter har instiftat fem strategiska val nämligen *scale*, *scope*, *experience*, *technology* och *complexity*. Med *scale* syftar Porter på att en större produktion medför en konkurrensfördel genom att samma kunskap och processer kan återanvändas, vilket ger skalekonomi. *Scope* avser bredden på verksamheten. Bland annat är graden av vertikal integration relevant för att öka effektiviteten. Frågor rörande vilka processer som skall länkas till varandra och om företaget både kan agera leverantör och distributör inom ramen för sin kärnverksamhet är aktuella. *Experience*, hur mycket av de nya problemen har företaget redan tidigare mött och funnit en lösning till? *Complexity*, hur bred och

komplex är företagets utbud av tjänster och produkter? Har företaget en profilering mot en smal marknad är komplexiteten låg, medan ett företag som erbjuder service inom många diversifierade områden troligen har en hög komplexitet.

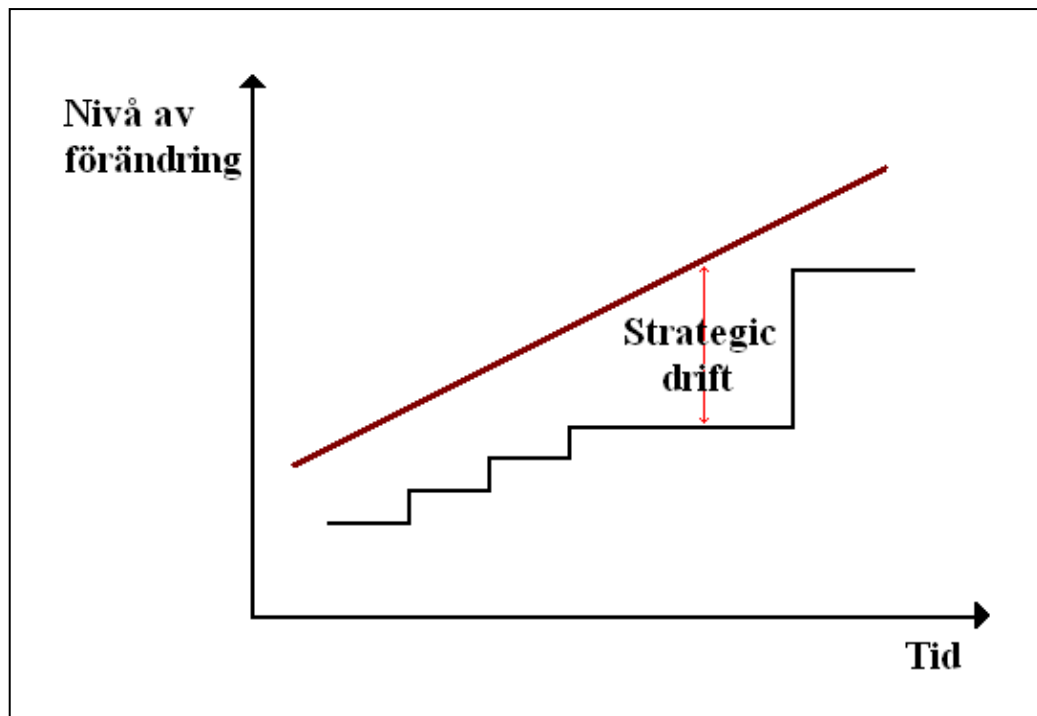
3.14 Strategic drift

1987 utvecklade Johnson en modell för att tydliggöra sambandet mellan förändring i ett företag och tidsrymden mellan förändringarna. Johnson menar att de förändringar företaget gör, oavsett om det är investeringar i en maskinpark eller en kulturförändring i organisationens beteende, kontinuerligt minst bör följa omgivningens och konkurrenternas utveckling¹⁴⁶. Om ett företag av strategiska skäl väljer att vänta med implementeringen för att möta omvärldens utveckling skapas enligt Johnson ett gap kallat *strategic drift*. Problemen med gapet är flera. Dels stannar företagets innovativa förändringsprocess upp då man börjar vänja sig vid gamla system, dels är risken stor att när företaget väl skall ligga i linje med omgivningens utveckling är gapet för stort och för kostsamt att ta igen¹⁴⁷. Situationen bli ännu mer kritisk och resonemanget mer relevant om företaget väljer att inte följa den utveckling som är kopplad till kärnverksamheten.¹⁴⁸ Exempelvis bör ett kunskapsföretag ständigt utvecklas och följa trender inom bearbetning av kunskap, liksom att ett industriföretag bör övervaka och följa den mest effektiva tillverkningsprocessen. Figuren nedan, Figur 3.14.1, visualiserar Jonsons modell där den övre linjen är omgivningens och däribland konkurrenternas utveckling och förändringsmönster medan den under linjen representerar ett specifikt företags förändringsmönster.

¹⁴⁶ Johnson, (1987)

¹⁴⁷ Johnson, (1987)

¹⁴⁸ Heracleous, L. (2003)



Figur 3.14.1 Strategic drift

Enligt **Fel! Hittar inte referenskälla.** ovan framgår att företaget till en början har så pass hög frekvens på sin förändring att de ligger i linje med lutningen på den övre linjen. Efter en tid stagnerar dock denna frekvens och företaget måste efter en längre tid utan förändring göra ett massivt kliv uppåt för att ligga i linje med den omgivande konkurrensen. Detta kliv är inte bara mycket kostsamt utan kan också vara svårt att realisera då företaget vant sig vid etablerade normer och verksamhetsstyrning. Johnsson menar att så pass omvälvande och stora förändringar bör undvikas in i det längsta om inte mycket goda och genomtänkta strategiska skäl finns.

3.15 Personalization

Personalization är en strategi inriktad på hantering av samtal och social interaktion mellan individer och den kunskap som överförs under dessa sociala aktiviteter. Denna strategi är lämplig för en typ av kunskap som är svårare att formulera men som kan anses vara av högre värde.¹⁴⁹ Denna strategi passar sig bäst i företag med hög nivå av kundanpassade lösningar till företagsspecifika unika problem. Kunskapen delas i huvudsak genom person till person kommunikation.

¹⁴⁹ Nottingham (1999)

3.16 Codification

Codification fokuserar på kodifiering, lagring och senare återanvändning av kunskap. Syftet med denna strategi är att maximera vinsten från *explicit knowledge* som finns inom organisationen genom att öka den effektivitet med vilken denna kunskap kan fångas, lagras och hämtas. Detta synsätt är starkt beroende av informationsteknik, och kan även beskrivas som ett "people-to-document" synsätt¹⁵⁰.

I företag som säljer relativt standardiserade produkter passar en kodifiering och lagring av kunskap i databaser bra. Informationen kan här lätt hittas och användas igen samtidigt som den inte heller kräver några närmare förklaringar eller beskrivningar¹⁵¹.

3.17 Personalization vs Codification i praktiken

För att få en bra bild över hur de olika kunskapsstrategierna fungerar i praktiken kommer detta avsnitt sätta teoremen i en kontext, exemplifierad med olika aktörer vilka förespråkar endera skolan.

Ett företags val av Knowledge Managementstrategi kan enligt Hansen *et al.* inte ske godtyckligt utan måste drivas av bolagets underliggande konkurrensstrategi. En satsning på en för företaget icke harmoniserande strategi kan enligt författarna fort underminera verksamheten¹⁵². Att isolera KM till endast begränsade avdelningar så som HR eller IT är inte heller att rekommendera. De riktigt stora fördelarna för både företaget och dess kunder infinner sig nämligen endast när VD och ledning aktivt förmedlar och kommunicerar KM ner i samtliga av företagets verksamhetsområden. Genom att bättre förstå de två strategiernas olika fördelar och nackdelar kommer chefer lättare kunna underbygga sina val av kunskapsstyrning och således få en bättre avkastning på sina investeringar.

Att hantera och bearbeta kunskap är inget nytt men det är inte förrän på senare tid företagsledare förstått konkurrensfördelen i att göra det rationellt. Dock har vissa implementerat systemen tidigare än andra. Exempelvis ligger konsultbyråerna långt

¹⁵⁰ Nottingham, (1999).

¹⁵¹ Hansen et al (1999)

¹⁵² Hansen *et al.* (1999)

framme vilket är föga förvånande eftersom deras största tillgång just är kunskap. Konsultföretagen var också bland de första att riktigt aggressivt utforska användningen av informationsteknologin med avsikt att fånga upp och sprida kunskap. Deras affärsidé har sedan dess varit att kapitalisera på nyvunna analyser och tidigare erfarenheter, vilka kunnats återanvändas på företag med liknande problem¹⁵³.

Hansen *et al.* urskiljer i artikeln *What's your strategy for managing knowledge* två väldigt olika knowledge management strategier som konsultfirmorna använder. Valet mellan de två synsätten sker som tidigare sagts inte på något sätt godtyckligt utan beror enligt författarna på hur företaget serverar sina klienter, verksamhetens ekonomiska egenart samt vilka anställda företaget rekryterar.¹⁵⁴

En del av de stora konsultfirmorna som Accenture och Ernst & Young har eftersträvat en kodifieringsstrategi. Över de senaste fem åren har dessa firmor utvecklat sofistikerade metoder för såväl kodning, lagring som återanvändning av kunskapen. Kunskapen kodifieras i dessa sammanhang genom en people-to-document approach. Genom kodifieringen görs kunskapen oberoende från individen för att kunna återanvändas av andra vid andra tidpunkter och ändamål¹⁵⁵. Ralph Poole, direktör på konsultfirman Ernst & Young's center för Business Knowledge beskriver processen som följande:

"After removing client-sensitive information, we develop knowledge objects by pulling key pieces of knowledge such as interview guides, work schedules, benchmark data, and market segmentation analyses out of documents and storing them in the electronic repository for people to use. This approach allows many people to search for and retrieve codified knowledge without having to contact the person who originally developed it. This opens up the possibility of achieving scale in knowledge reuse and thus of growing the business."

Genom att erhålla skalekonomi av lagrad kunskap kan företagen minska såväl projekttid som kostnader för klienten. Ernst & Young skall sedan utnyttjandet av kunskapsdokumentation erhållit stora konkurrensfördelar där företaget både kan

¹⁵³ Hansen *et al.* (1999)

¹⁵⁴ Hansen *et al.* (1999)

¹⁵⁵ Hansen *et al.* (1999)

erbjuda kunden ett lägre pris och i vissa fall även sänka projekttiden med hela 50 procent¹⁵⁶. Ledningen på företaget har investerat stora mängder kapital för att säkerställa att kodifieringsprocessen av kunskapen sker effektivt. Företaget har speciella center för business knowledge som hanterar elektroniska arkiv och hjälper konsulter att både hitta och använda informationen. Specialister konstruerar rapportmallar som många generalister sedan kan återanvända. Vart och ett av Ernst & Youngs 40 praktik- och upplärningscenter har personal som hjälper nyrekryterade att komma in i processerna för kodning och lagring av information. Självklart är *people-to-documents* inte det ända sättet på vilket en konsultfirma som Accenture och Ernst & Young utbyter kunskap, men slående är hur stor vikt de sätter på sina kodifieringsstrategier.

Till skillnad mot tidigare nämnda aktörer arbetar konsultfirmor som Boston Consulting Group, Bain och McKinsey med en helt annan kunskapshantering. De tillämpar i en betydligt större utsträckning *personalization*-strategin för att förmedla kunskap. De fokuserar alltså mer på dialoger mellan individer. Kunskap som inte kodifierats överförs i brainstormingsmöten och *en till en annan* samtal. För att få *personalization* att fungera i praktiken har företagen investerat kraftigt för att bygga upp olika personnätverk. Kunskap förmedlas inte bara *face-to-face* utan också över telefon, via e-post och videokonferenser. McKinsey främjar och stöder nätverken genom att flytta runt rätt kompetens till rätt kontor, vilket kräver en flexibel och mobil personalstyrka. Man har även implementerat en synnerligen vital funktion för ändamålet nämligen en företagskultur som legitimerar att man skall kunna få kontakt med vem som helst när som helst världen över. Man förväntar sig alltså att personen som man rådfrågar har tid och inspirerat hjälper till eftersom det är en del av dennes arbetsuppgift och inte ett störningsmoment. McKinsey använder sig också av elektroniska dokument men syftet med systemet är inte att skapa en fullständig förståelse utan bara en informationskälla för att snabbt bli introducerad i caset och för att detektera personer som tidigare varit involverade i projektet. Dessa personer kontaktas direkt därefter för fortsatt kunskapsförkovring.

Vid närmare studier av hur de ledande konsultfirmorna hanterar och behandlar kunskap konstaterar Hansen *et al.* att samtliga använder sig av både *codification* och

¹⁵⁶ Hansen *et al.* (1999)

personalization. Närmare studier visade att effektiva företag utmärkte sig genom att tydligt fokusera en av strategierna medan den andra intog en stödjande roll.¹⁵⁷

3.17.1 Olika strategier kräver olika drivare

Ett företags kunskapsstyrningsstrategi bör spegla dess konkurrensstrategi. Den bör alltså stödja processerna för hur företaget skapar mervärde för sina kunder. I andemeningen att skapa mervärde för kunden är implementeringen av informationssystem ett standardfall för konsultfirmorna där effektivt återutnyttjande av tidigare kodifierad kunskap är essentiell när man återkommande brottas med liknande problem. I sådana företag är erbjudandet tydligt definierat eftersom kunden gynnas av att konsultfirman har förmågan att bygga högkvalitativa och pålitliga systemlösningar snabbare och till ett bättre pris än sina konkurrenter. Detta för att företaget besitter en upparbetad färdighet och under lång tid utvärderade och testade lösningsmetodiker. Hansen *et al.* menar med detta att arbetsprocessen inte på något sätt sker med autopilot men att strategin förutsätter att problemet som konsultfirman skall lösa har en snarlik karakteristik som tidigare projekt. Det kan beskrivas som att företaget bygger ihop en lösning med tidigare upparbetade kunskapsmoduler där en byggsten kan användas på olika sätt för att skapa nya typer av lösningar.

*"Consultants reuse existing bricks while applying their skills to construct something new"*¹⁵⁸

Medan vissa aktörer tydligt lägger en större tyngdvikt vid *codification*-strategier erbjuder andra konsulter klienten en helt annan typ av mervärde. Dessa löser och tacklar problem som vid projektets början inte har en klar lösningsmetodik. Konsulterna i projektet behöver således för att öka sin kunskap mot en djupare förståelse rådfråga kollegor med specialistkompetens. För att i slutändan kunna erbjuda kunden en högt kundanpassad lösning kan kompetens från hela företagets kunskapsprofil behövas. Detta kostar naturligtvis mer pengar men då problemet kunden måste råda bot på är av en icke tidigare löst natur kan företagen också debitera höga summor för sina tjänster. Strategikonsultföretag erbjuder sina kunder råd som är rika på den tysta kunskapen *tacit knowledge* och den underliggande *personalization*

¹⁵⁷ Hansen *et al.* (1999)

¹⁵⁸ Hansen *et al.* (1999)

strategin grundar sig på logiken av *expert economics*. Processen för att sprida djupare kunskap är mer tidskrävande och dyr och den kan aldrig konkret systematiseras vilket också får konsekvensen att den aldrig kan göras riktigt effektiv.

3.17.2 Den underbyggande IT-supporten

Graden av IT-support ett företag behöver beror i högsta grad på dess val av kunskapsstrategi. Gällande *codification-strategin* är ett starkt supportstöd en kritisk faktor medan det för *personalization-strategin* inte är lika vitalt. Chefer som tänker implementera en *codification*-strategi skall vara förberedda på att detta kräver mycket stora och sofistikerade databaslösningar. Att välja kunskapsstrategi är emellertid ett av företagets viktigaste beslut och den måste skräddarsys för företagets specifika behov. De två strategierna kräver olika IT-infrastrukturer med olika underliggande stödfunktioner. I kodifieringsförfarandet behövs ett system som till mycket liknar ett traditionellt bibliotek men den måste också innehålla sökmotorer som gör dokumenten så lättillgängliga som möjligt. Rörande *personalization-strategin* är det mest centrala system som gör det möjligt för människor att lokalisera varandra och den eftersökta kompetensen.

Accenture som valt att lägga sin tyngdpunkt på kodifiering har infört egenutvecklade sökmotorer och Ernst & Young har i behovet av databassupport implementerat en hierarki av databaser. På toppen av denna hierarki finns så kallade elitdatabaser som begränsas i storlek och innehåller den bästa kunskapen rörande ett visst område. På nästa nivå finns databaser innehållande mer specifika kunskapsobjekt, och på sista nivån finns de stora lagren med all möjlig typ av information.

3.17.3 Svagheter och problem

Att välja vilken av kunskapsstrategierna som är mest lämplig för det specifika företagets ändamål är emellertid inte helt trivialt. Exempelvis tenderar företag som vill hålla nere kostnaderna att prioritera en kodifieringsstrategi som lösning eftersom de tror att den alltid är billigare. Ett företag som begick detta misstag var Hewlett-Packard som utvecklat ett mycket avancerat och användbart elektroniskt oscilloskop med Windows som gränssnitt och operativsystem. Då ledningen ville säkerställa att andra divisioner förstod och tillämpade gränssnittet till en så liten kostnad som möjligt bestämde de sig för att kodifiera denna förvärvade know-how. De förstod

dock efter en lång process att kunskapen de ville fånga och förmedla var för innehållsrik och subtil för att komprimera i skriven text. De konstaterade också att de frågor som skulle komma inom de områden personalen inte förstod skulle ta en extraordinär lång tid att besvara. Lösningen, som hade sparat mycket pengar om den implementerats från början, var att sprida kunskapen via en person-till-person approach genom att skicka ingenjörer från utvecklingsteamet för att möta och utbilda de olika divisionerna. Sättet att sprida kunskapen på var förvisso dyr men den skapade stort mervärde då den möttes av en stor acceptans som genomsyrade hela organisationen som inte annars varit möjlig.¹⁵⁹

Vissa företag gör felet att för konsekvent följa endera strategin medan vissa föredrar en 50-50 procentig bas. Den sistnämnda kan förorsaka stora problem eftersom personalen inte vet vilken fot man står på. Förvirring inträffar lätt och kostnaderna blir stora då man inte vet vilken approach som skall implementeras. Hansen *et al.* förespråkar att den ena strategin måste vara dominant för att undvika förvirring medan den andra alltid skall finnas som en stödjande funktion. De ser det som ett 80-20 sammanband där 80 procent av kunskapsspridningen sker enligt den ena strategin medan 20 procent sker genom den andra som komplement¹⁶⁰. Konsultfirmor som konsekvent hållit sig till endera strategin har fått stora problem.

Ett annat problem med kodifiering är att den kan ge sken av att beskriva hela sambandet medan den egentligen bara skrapar på ytan. Detta fick konsultfirman Bain erfara då de på 80-talet introducerade en mycket stor central där kopior på gamla projekt arkiverades. Syftet med arkivet var att låta konsulter lära från tidigare erfarenheter utan att behöva störa teamet som utförde arbetet. Problemet var att det som dokumenterats var bristfälligt och inte tillräckligt detaljerat för att de gamla projektens fallgropar skulle lysa igenom. Dokumenten kunde inte heller kommunicera den rikedom av kunskap som erhållits under projektets gång samtidigt som den underliggande logiken för vissa beslut som tillämpats var dåligt motiverad. Problemet som man personalen beskrev det var att centret bara gav en bild på en kaka utan att ge ut receptet. Ett annat problem som uppdagats är att konsulterna tror sig känna till

¹⁵⁹ Hansen *et al.* (1999)

¹⁶⁰ Hansen *et al.* (1999)

samtliga fallgropar då de läst de tidigare rapporterna och således går in i det nya projektet med en alltför naiv inställning.

3.17.4 Fällan med standardiserade lösningar

Ett stort problem med standardiserade lösningar är att konsulterna vid någon punkt frestas av att implementera standardiserade lösningar för att nästan lösa ett problem till vilket en klient förväntat sig och betalt för en skräddarsydd lösning. Problemen med den alltför standardiserade lösningen uppdragar sig oftast inte direkt utan blir påtagliga först efter en tid som systemet varit i bruk. Detta kan leda till ödesdigra konsekvenser då processer måste stoppas och produktionstid går förlorad. Kunder knyter sig därför ofta till en konsultfirma de är nöjda med under en längre tid. En viktig anledning är att konsultfirman med tiden utvecklar en intim relation med klienten då de är lika insatta i klientens verksamhet som företaget självt. De känner således till kundens starka och svaga sidor och råden blir med tiden allt mer raffinerade med en ökad genomslagskraft som följd. Här är det emellertid ytterst väsentligt att konsultfirman inte lockas till standardiserade lösningar där snarlika lösningsmetodiker presenteras bara under olika namn¹⁶¹.

3.17.5 Att få rätt på incitamentsprogrammen

För att till fullo medverka i processen av kunskapsutbyte behöver de anställda på de olika förtegen incitament. De två olika strategierna för knowledge management förutsätter olika nivåer av incitamentsprogram vilka konstrueras för att uppmuntra det beteende som företagsspecifikt skapar mervärde. Rörande *codification-strategin* behöver ett system utvecklas som inspirerar de anställda att dokumentera allt de tror skapar mervärde och också få detta lagrat på ett rationellt sätt i databasen. Hansen *et al.* hävdar att det inte räcker med små incitament som en godisskål i fikarummet utan att belöningar alternativt straff implementeras som pekar på den specifikt eftersökta handlingen. Frågan är så prioriterad att den kvalitetsnivå den anställda bidrar med bör vara en viktig parameter i det årliga utvärderingssystemet. Ernst & Young är en av flera företag som instiftat så kallade prestanda recensioner där de anställda utvärderas

¹⁶¹ Hansen *et al.* (1999)

utifrån fem dimensioner vilken en av dem just är bidragandet till och utnyttjandet av företagets kunskapsstillgångar.

Det är inte svårt att föreställa sig att incitamenten för att stimulera kunskapsförmedling mellan en person till en annan skiljer sig väsentligt från de som avser stödja kodifiering. På företaget Bain utvärderas de anställda årligen på en rad olika punkter så som hur mycket direkt hjälp de givit sina kollegor. Graden av högkvalitativa *person-till-person* dialoger en anställd haft med sina partners kan hänföras till så mycket som 25 procent av hans eller hennes årliga kompensation¹⁶².

Incitamenten som förmår de anställda att prioritera värdeskapande aktiviteter bör vara kopplade till att öka deras motivation¹⁶³. Incitamentsprogrammen bör alltså vara utvecklade för att stimulera den typ av motivation som eftersöks¹⁶⁴. Inom detta område har tre typer av motivationer identifierats:

Interaktiv motivation: Identitetsutvecklande aktiviteter som utbildning och större självinsikt. Där de normer, värderingar samt den moral som präglar företaget gör att en viss riktning följs. Man gör saker för att det känns naturligt överensstämmande med organisationen. Det känns alltså motiverande att ur företagets normer göra rätt för sig.

Inre motivation: Handlar om behov och förväntningar. Människans inre behov och drivkraft att lyckas. Handlar om tillfredsställande aktiviteter som högre status och exempelvis viljan att ha ett intressant och utvecklande arbete.

Instrumentell motivation: Här utgörs drivkraften av de belöningar och fördelar individen erhåller i form av exempelvis höjd lön och befordringar. Motivationen sker genom att vända sina motivationsansatser mot människans vilja att i största möjliga mån undvika bestraffningar och uppfylla kraven för belöning¹⁶⁵.

¹⁶² Hansen *et al.* (1999)

¹⁶³ Child, J. (2005)

¹⁶⁴ Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007)

¹⁶⁵ Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007)

3.17.6 Snabbguide till Knowledge Management

<p>COMPETITIVE STRATEGY CODIFICATION Provide high-quality, reliable, and fast information-systems implementation by reusing codified knowledge.</p> <p>REUSE ECONOMICS Invest once in a knowledge asset; reuse it many times. Use large teams with a high ratio of associates to partners. Focus on generate large overall revenues.</p> <p>KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY PEOPLE-TO-DOCUMENTS Invest heavily in IT; the goal is to connect people with reusable codified knowledge.</p> <p>HUMAN RESOURCES Hire new college graduates who are well suited to the reuse of knowledge and the implementation of solutions. Train people in groups and through computer-based distance learning. Reward people for using and contributing to document databases</p>	<p>PERSONALIZATION Provide creative, analytically rigorous advice on high-level strategic problems by channeling individual expertise.</p> <p>EXPERT ECONOMICS Charge high fees for highly customized solutions. Use small teams with a low ratio of associates to partners. Focus on maintaining high profit margins.</p> <p>PERSON-TO-PERSON Develop networks for linking people so that tacit knowledge can be shared. Invest moderately in IT; the goal is to facilitate conversations and the exchange of tacit knowledge.</p> <p>HUMAN RESOURCE Hire MBA:s who like problem solving and can tolerate ambiguity. Train people through one-on-one mentoring. Reward people for directly sharing knowledge with others.</p>
---	--

3.18 Styr- och kontrollsystem

3.18.1 Balanserat styrkort

I sin artikel 1992 instiftade Robert Kaplan och David Norton begreppet *Balanced Scorecard* (BSC). Det Balanserade styrkortet, som det översätts till svenska, är ett strategiskt tillvägagångssätt och prestationsledningssystem vars implementering möjliggör företag att översätta deras vision och strategi i ett genomförande.¹⁶⁶ Det ramverk som styrkortet bygger på består av fyra dimensioner eller perspektiv, nämligen¹⁶⁷:

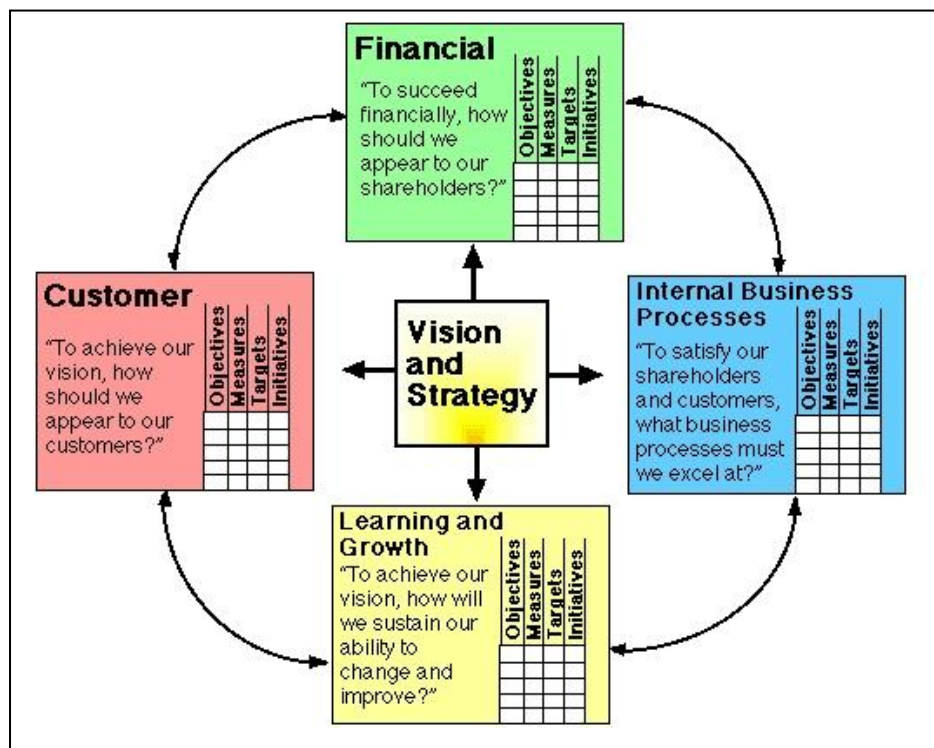
1. Finansiellt perspektiv: Finansiell data och nyckeltal kopplade till dessa är ett mycket traditionellt vis att mäta ett företags prestationer på. Det finns ofta mer

¹⁶⁶ Merchant, K.A. och Van der Stede, W.A. (2003)

¹⁶⁷ Kaplan, R. och Norton, D. (1992)

än tillräcklig kapacitet och beredskap för att behandla finansiell data. Kaplan och Norton menar att den nuvarande betoningen på finansiella frågeställningar leder till ett obalanserat styrkort. För att öka balansen bör de andra tre delarna prioriteras mer.

2. Kundperspektiv: Kund skall ständigt vara i fokus och dennes tillfredsställelse bör kontinuerligt följas upp med diverse nyckeltal. Utan särskilda kundundersökningar visar sig emellertid inte kundens missnöje förrän i nästkommande års finansiella nyckeltal och då kan det vara för sent.
3. Lärande och tillväxt: I en organisation för kunskapsarbete är personalen den största resursen. Kaplan och Norton menar att lärande är mer än bara utbildning till en individ utan en hel organisations lärande vars kommunikation är central. Företagskultur och sammanhållning är viktiga faktorer för lärandeprocessen.
4. Interna processer: I detta perspektiv behandlas företagets interna affärsprocesser. Mätningar görs här för att exempelvis planlägga och övervaka de interna supportprocesserna där generiska mätmetoder kan användas.



Tabell 3.18.1 Balanserat styrkort

De olika perspektiven övervakar företagets nuvarande prestationsförmåga men metoden försöker även detektera information om huruvida organisationen är

positionerad för att prestera i framtiden. Fördelarna som åtnjuts vid implementering av BSC är enligt Kaplan och Norton en fokusering av hela organisationen på ett fåtal nyckeltal och faktorer som är nödvändiga för att skapa en rationell och konkurrenskraftig miljö. Det hjälper till att integrera företagets olika enheter för en gemensam samsyn på faktorer såsom kvalitets-, omvandlings- och förändringsprocesser. Med BSC bryts de strategiska visionerna ned till lägre nivåer så att de visualiseras och förenklas till individens nivå. På så sätt kan den anställde på sin specifika nivå se vad som krävs för på bästa sätt bidra till att företaget totalt sett skall uppnå uppsatta mål.

3.18.2 Institutionaliserings och byråkratisering

Ledningsinsatser ägnade åt att styra beteenden handlar i regel om att utforma och övervaka arbetsprocesser. Det sker normalt genom att arbetet förenklas och strömlinjeformas genom beteendestyrning¹⁶⁸. Riktlinjer och indikationer på ett önskat beteende skall öka samstämmigheten och således främja effektivitet och rationalitet.

Ett allmänt vedertaget sätt att kategorisera metoder för beteendestyrning är att dela upp dem i *direkt övervakning*, *teknologisk styrning* samt *byråkratisk styrning*¹⁶⁹. Direkt övervakning är en styrmetod där enskilda entreprenörer, som driver små företag för att försörja en lokal marknad, utövar en direkt styrning på sin arbetskraft genom direkt kontakt med sina anställda. Genom att vara fysiskt närvarande kan personalen styras mot ett för entreprenören önskvärt beteende. Med tiden då potential för expansion infinner sig och företaget växer blir styrningen och övervakningsfunktionen för entreprenören övermäktig. Det ligger inte heller alltid i entreprenörens natur och intresse att utvecklas till en ren administratör utan ofta riktas ansträngningarna till nyskapande projekt och fortsatt kundkontakt. Problemet löses genom att anställa folk för övervakning vilka utgör ett substitut till entreprenörens kontroll- och övervakningsroll¹⁷⁰. I och med de nya chefernas inträde införs en hierarki och tydligare beslutsordning. Övervakningen är i viss mening fortfarande direkt men den är skiktad i olika beslutsled.

¹⁶⁸ Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007)

¹⁶⁹ Edwards, R. (1979)

¹⁷⁰ Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007)

Med industrialiseringens tekniska utveckling föddes den teknologiska styrningen. Denna har med tiden förfinats och medfört en rad fördelar. Exempelvis tenderar direkt övervakning att leda till effektivitetshämmande konflikter orsakade av sociala interaktioner vilket den teknologiska övervakningen inte lider av¹⁷¹. Då teknologisk styrning handlar om att designa och använda teknologi för att planera och styra arbetsprocesser passar den bättre i tillverkande företag än tjänsteföretag. Typexemplet är det löpande bandet där förmännens övervakande roll blir att säkerställa produktionens konformitet, att arbetarna håller sig till sina tydligt definierade arbetsprocesser och att tidsplanen hålls. Förmännen blir med den teknologiska styrningen inte styrningens källa utan den utövas av själva teknologin. En uppenbar nackdel med denna styrning är dess sårbarhet vid driftproblem där hela arbetskraften görs sysslolös.

Gällande den byråkratiska styrningen har den likheter med den teknologiska eftersom även den är att betrakta som strukturell. Den är således inbyggd i en struktur snarare än enskilda chefers beteende¹⁷². Byråkratisk styrning kopplas till företagets sociala och organisatoriska struktur. Denna struktur är inbyggd i allt som rör företaget och dess funktioner så som anställningskategorier, arbetsregler, befodringsprocesser, discipliner, löneavtal samt ansvars- och befogenhetsdefinitioner¹⁷³. Centralt för styrmekanismen är att den grundas i opersonliga regler som styr de anställdas beteende. Den karaktäriseras även av en rutinisering och standardisering som genomsyrar hela organisationen. Tillvägagångssätt och arbetsmetodiker är tydligt specificerade och alla vet sin plats i företaget. Små företag har ofta en låg nivå av institutionalisering och byråkratisering medan denna tenderar att öka allt med att företaget växer. När företaget växer ökar behovet av kontroll- och styrningsmekanismer. Inte för att kontrollbehovet prompt behöver vara större än i det lilla företaget, utan för att kunna bibehålla samma nivå av kontroll i en betydligt mer omständlig och komplex tillvaro än tidigare. Företag som befinner sig i en expansionsfas kommer för eller senare att få möta en ökad byråkratisering då företagets agenda blir för komplex för att styras intuitivt. Den direkta övervakning

¹⁷¹ Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007)

¹⁷² Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007)

¹⁷³ Edwards, R. (1979)

som tidigare gjorts av entreprenören eller ägaren räcker inte längre till då företaget är för stort och för geografiskt utspritt med kontor på flera distanserade orter.

Att inte förbereda för framtida förändringar och med dem vidhängande konsekvenser kan bli kostsamt. Det hela kan beskrivas som att snabbt gå upp i vikt utan att ha införskaffat ett enda nytt klädesplagg. Då förfarandet behöver reflekteras och tänkas över noga och inte kan implementeras över en natt bör företagets ständiga förändring analyseras och anpassas kontinuerligt. Om implementeringen av styr- och kontrollsystem sker för lättvindigt kommer de med stor säkerhet att få arbetas om och således medföra större kostnader än om situationen grundligt analyserats och anpassats från början. Det senare kräver dock framförhållning och en god kunskap om företagets processer vilket åstadkoms vid noggrann processkartläggning.

Då ett gemensamt synsätt på bearbetning av kunskap initieras och på så sätt skapar en sammanhållen riktning mot ett gemensamt mål, så kallad *alignment*, inom organisationen kommer en konsensus och förståelse för medarbetares agerande öka företagets rationella förmåga.¹⁷⁴

Byråkratisering och institutionalisering har båda en negativ klang som i dagens samhälle kan tyckas omotiverad¹⁷⁵. Större organisationer präglas ofrånkomligen i varierande utsträckning av dessa faktorer. Den dikotoma frågan om ett företag är byråkratiskt eller ej förlorar sin relevans, då komplexa organisationer ofta uppvisar varierande och ibland motstridig karaktäristik.¹⁷⁶ Komplexa hybridformer är därför kanske mer vanliga än de som låter sig beskrivas på ett enkelt sätt, när företagets specifika förutsättningar relativt omgivningens krav är avgörande för vilken organiseringsform som används.

3.18.3 Byråkratisering och kunskapsintensiva företag

På samma sätt som epitetet Professional Service Firms (se avsnitt 3.11) är mångtydigt råder en svårighet att definiera vad som är ett kunskapsintensivt företag. Alvesson fångar många nyckelfaktorer i sin korta beskrivning av kunskapsintensiva företag som

¹⁷⁴ Child, J. (2005)

¹⁷⁵ Kärreman *et al.* (2002)

¹⁷⁶ Kärreman *et al.* (2002)

”företag där huvuddelen av arbetet kan sägas vara av intellektuell karaktär och där välutbildade och kvalificerade anställda utgör en majoritet av arbetskraften”¹⁷⁷.

Alvesson ger i andra sammanhang alltså uttryck för betydelsen av kunskapsprocesser, men nyanserar betydelsen av bland annat utbildning eftersom

”/.../ [dess] roll inte är helt självklar då det finns andra vägar till arbete inom KIF:s än akademiska examina. Dock finns en stark tendens bland den här typen av organisationer att anställa en stor andel akademiker, då formell utbildning anses bidra med teoretiska och analytiska förmågor essentiella för sådana organisationer. Utbildningen har också betydelse som en kompetensindikator, som legitimerar expertstatus och höga ersättningar. Symbolic work – användningen av idéer och koncept – är avgörande, medan behandlingen av materiella ting /.../ typiskt har en mindre betydelsefull roll. Teoribaserad kognitiv verksamhet är viktig, eller gör åtminstone en skillnad, i fler situationer och för fler personer inom ett KIF än inom andra organisationer.”¹⁷⁸

Utmärkande för kunskapsintensiva företag eller *Knowledge-Intensive Firms* (KIF) är alltså i likhet med PSF att personalens kunskap är central för de värdeskapande processerna. KIF är alltså ett bredare begrepp varav PSF utgör en delmängd, men begreppet har frigjorts från det tvetydiga epitetet *professionell*. Syftet är att undvika begränsningen av vad som utgör en profession, då exempelvis en teknikkonsult uppfyller ovanstående definition för kunskapsarbetare men knappast kan betraktas som en certifierad utövare.¹⁷⁹ Kvalitetscertifieringar med mera håller dock på att utjämna dessa förutsättningar, och Cooper *et al.* konstaterar att de kännetecken som förknippats med en profession nu ”ersatts, eller åtminstone utvidgats, med en tolkning som betonar punktlighet, en särskild stil, dynamik, ekonomisk framgång och entreprenörskap”.¹⁸⁰

Ledningen av KIF:s skiljer sig på grund av kunskapsinnehållet därför något från ett traditionellt företag, eftersom den främsta uppgiften för ledningen är att bilda

¹⁷⁷ Alvesson, M. (2001:863)

¹⁷⁸ Alvesson, M. (2004)

¹⁷⁹ Alvesson, M. (2004)

¹⁸⁰ Cooper *et al.* (1996:631)

förutsättningar för att skapa, upprätthålla och sprida kunskap samt maximera användningen av personalens samlade kompetens; man talar om ledarskapet som katalysator i kunskapsarbetet.¹⁸¹

I Mintzbergs mycket etablerade kategorisering av lämpliga organisationsformer för olika verksamheter målas villkoren upp för *adhocratin*, vilken anses dominerande inom KIF:s, som motsatsen till en byråkratisk organisation. Istället betonas en nedtonad hierarki, högt inslag av självkontroll och få regler eller rutiner som begränsar verksamheten; delade värden och professionalism är honnörsord för den normativa styrning som är dominerande.¹⁸² Det stora mått av självständigt beslutsfattande inom personalen anses nödvändig för att hantera den osäkerhet som är utmärkande för miljön inom vilken KIF:s verkar. Miles *et al.* menar att KIF:s i själva verket bara är en naturlig fortsättning på 1900-talets organisationsutveckling.¹⁸³ Genom olika eror av standardisering, kundanpassning och slutligen ökat fokus på innovation har den andel av personalen kontinuerligt ökat som förväntas ha en förmåga att självständigt fatta beslut, att utveckla kundrelationer och besitta entreprenöriella egenskaper i andemeningen att identifiera kundbehov och allokera resurser för att lösa dem. Varje nytt steg i organisationsutvecklingen, från funktionell till divisionell form och från matris- till nätverksorganisation, har dessutom avsetts ge de anställda större möjlighet att uppleva ett psykologiskt deltagande i företagets verksamhet, avseende kundrelationer, marknader, specialiserade produkter med mera.¹⁸⁴ Enligt Miles *et al.* är det således fullt naturligt att ett kunskapsintensivt företag, som det senaste stadiet i utvecklingen, har personal med ett mycket omfattande inslag av självstyrning medan en normativ styrning enbart slår an riktningen för arbetet.

I en studie av dominerande högteknologiska amerikanska företag konstaterar Van Maanen och Kunda att *”/.../ ’kultur’ ersätter ’struktur’ som organisatorisk princip och används både för att förklara och vägleda handling”*¹⁸⁵ medan den formella organisationen egentligen är av mindre betydelse. Raelin uppmärksammar emellertid

¹⁸¹ Hansen *et al.* (1999); Nonaka, I. (1994)

¹⁸² Mintzberg, H. (1979)

¹⁸³ Miles *et al.* (1997)

¹⁸⁴ Miles *et al.* (1997)

¹⁸⁵ Van Maanen, J. och Kunda, G. (1989:72)

att inte heller normativ styrning är problemfri då den starka prestationskultur som är vanlig inom KIF:s kan skapa motstridiga intressen. Företagets drivkraft att minska nedlagd tid står i direkt konflikt med den för individens tillfredsställelse viktiga möjligheten att leverera bästa tänkbara lösning utifrån tillgänglig kompetens. Raelin argumenterar därför för att ledningens kanske viktigaste uppgift är att inta en medlande roll i denna intressekonflikt.¹⁸⁶

Samtliga perspektiv betonar dock personalens centrala roll, och i synnerhet betydelsen av dess välbefinnande avviker från ett traditionellt företag. Personalens motivation att utveckla sin kompetens och dela med sig av sin kunskap har emellertid en påtaglig betydelse för i vilken grad företaget utnyttjar sin kunskapsbas vilket motiverar denna stora hänsyn. Delvis sammanfaller detta med den föreställning *Human Resource Management* (HRM) tar avstamp i, genom att ändra fokus från att kontrollera de anställda till att väcka deras engagemang för uppgiften i syfte att minska behovet av byråkrati. Sveiby och Riesling slår fast att utvecklingen av KIF:s innebär att man slutgiltigt lämnat byråkratin som organisationsform.¹⁸⁷

Återkommande i beskrivningen av KIF:s är den osäkerhet som präglar företags miljö, i allmänhet beroende på en mångtydighet, vilket innebär att ökad information i sig inte behöver minska osäkerheten.¹⁸⁸ Eftersom både kunskapsprocesser och kunskap i sig kan sägas vara mångtydiga är det såväl företagets produkt som produktionsprocess som är av mångtydig karaktär. Det är normalt brukligt för en organisation att reducera osäkerhetskällor¹⁸⁹, men detta står här alltså i konflikt med önskemålet om stor individuell frihet och begränsad hierarki.

I en studie av Beta Consulting Ltd., pseudonym för en av de globalt ledande aktörerna inom management consulting, finner Kärreman *et al.* emellertid påfallande många kännetecken för den konventionella byråkratiska organisationen. Hierarkin är betonad, arbetsprocesser är formaliserade, resultatet av arbetet är förutsägbart och personalen betraktas som fullt substituerbar. Företaget arbetar med standardiserade arbetsmetoder och tillämpar samma konceptuella redskap inom flera olika branscher,

¹⁸⁶ Raelin, J.A. (1991)

¹⁸⁷ Sveiby, K.E. och Riesling, A. (1986)

¹⁸⁸ Alvesson, M. (1993; 2001)

¹⁸⁹ Thompson, J. (1967)

vilket Beta Consulting betraktar som en viktig konkurrensfördel.¹⁹⁰ Inte minst företagets KM-system är utformat för att minska förankringen till enskilda individer för att göra det möjligt att exploatera den ackumulerade kompetensen inom företaget. Detta står i motsatsförhållande till den traditionella bilden av KIF:s som befriade från byråkratisk styrning, vilket även artikelförfattarna uppmärksammar.

”Det kan hävdas att byråkrati bidrar till en känsla av avslut, kontroll och förutsägbarhet inom organisationen och i arbetsrelationer, som gör dem mer hanterbara /.../ på så sätt verkar byråkrati som en strategi för att hantera mångtydighet: som en väg [för att] skapa en elementär känsla av klarhet och säkerhet. Vi kan tala om ’mjuk byråkrati’ eller, mer precist, ’selektiv byråkratisering’. Denna berör endast marginellt kärnan i arbetet, medan uppgifter relaterade till administration och planering styrs upp i högre grad.”¹⁹¹

Interaktionen inom projektteamen avviker alltså från de tidigare iakttagelserna då arbetet organiseras mer organiskt och *ad hoc* med omfattande improvisatoriska inslag. De sociala relationerna inom gruppen präglas inte av hierarki utan Betas byråkratiska rutiner existerar där som en stödjande struktur snarare än en i en kontrollerande eller reglerande funktion.

Kärreman *et al.* identifierar således en tänkbar medelväg genom selektiv byråkratisering, som underlättar hanteringen av mångtydighet genom att skapa struktur och klarhet i administration och planering, samtidigt som den grundläggande friheten inom projektarbetet i teamen är bevarad.

Det friare arbetet kan istället ha en resultatstyrning där mål och uppföljning utgör de huvudsakliga instrumenten. Merchant och Van der Stede sammanställer några avgörande förutsättningar för att en sådan styrning skall vara verkningsfull.¹⁹² Målet måste stå klart för ledningen såväl som personal, inte bara i generella termer utan även avseende vad författarna kallar *resultatangelägenhet*. Detta innebär att den anställda i varje beslutssituation skall ha en möjlighet att avgöra om det ur företagets perspektiv är att föredra mer framför mindre enligt given kvalitetsdimension, *ceteris paribus*,

¹⁹⁰ Kärreman *et al.* (2002)

¹⁹¹ Kärreman *et al.* (2002:88; egen översättning, betoning i original)

¹⁹² Merchant, K.A. och Van der Stede, W.A. (2003)

vilket kräver tydlig vägledning. Vidare är det önskvärt att individen eller gruppen inte utvärderas efter något annat än vad som står under deras kontroll. Dels är det psykologiskt ansträngande att behöva svara även för påverkan av oberoende situationsfaktorer, dels ger det ett mindre rättvisande mätresultat av den faktiska kapaciteten. Slutligen är mätbarheten avgörande för god resultatstyrning. Mätbarhet kan ses ur fyra perspektiv: mätningens precision, objektivitet, tidsfördröjning och förståelse. De första två är tämligen självförklarande, det tredje perspektivet avser tiden som går mellan handling och återkoppling vilken bör vara så kort som möjligt både ur motivationshänseende och för möjligheten att åtgärda upptäckta problem. Det fjärde mätbarhetsperspektivet avser den anställdas förståelse för vad de utvärderas efter samt hur de kan påverka detta. En genomgående idé för modellen är att problem inte bör beaktas på annan organisatorisk nivå än där de kan lösas.¹⁹³

Kärreman *et al.* hänför en hög osäkerhet till kunskapsintensivt arbete. Just den förhärskande tvetydigheten i uppgiftens förespeglade komplexitet, och sällsyntheten i den kompetens och det individuella omdöme som är nödvändigt för att hantera situationen, är emellertid en avgörande förutsättning för den särställning som det kunskapsintensiva företaget tillåts inta, jämte svårigheten att värdera resultatet av kunskapsintensivt arbete.¹⁹⁴ Denna särställning tar sig exempelvis uttryck i termen *'gold collar' workers*,¹⁹⁵, som avses markera skillnaden till såväl arbetare som den traditionella administrationen, i den anglosaxiska nomenklaturen benämnd *blue-respektive white collar workers*. Termen antyder att medarbetare i KIF:s måste ledas med särskild hänsyn, förses med bästa tänkbara arbetsförhållanden och i allmänhet betalas jämförelsevis höga ersättningar.¹⁹⁶ Kärreman *et al.* noterar också den fundamentala betydelsen av mångtydigheten för KIF:s. Även om de identifierat ett potentiellt utrymme för en form av selektiv byråkratisering

/.../ som [en] strategi för att hantera mångtydigheten sätts emellertid gränser för vilken grad av byråkratisering som är möjlig för KIF:s. Om byråkratiseringen implementeras som en strategi för att reducera eller eliminera mångtydigheten, snarare än för att hantera den, upphör

¹⁹³ Merchant, K.A. och Van der Stede, W.A. (2003)

¹⁹⁴ Alvesson, M. (2004); Kärreman *et al.* (2002)

¹⁹⁵ Kelley, R. (1990)

¹⁹⁶ Kelley, R. (1990)

organisationen att tillhöra den kunskapsintensiva domänen /.../ [och övergår istället] till det välkända området för tjänsteföretag eller industriell tillverkning.”¹⁹⁷

3.19 KM:s erbjudande

Tanken med en implementering av KM är att öka företagets rationalitet och effektivitet som i sin tur genererar möjligheter till ett attraktivare erbjudande till kund. En ökad effektivitet kan avspeglade sig i en rad olika erbjudanden för stärkt konkurrenskraft, med olika skepnader beroende på kundens individuella verksamhetsområde och kravspecifikationer. För att tydliggöra kopplingen mellan KM och vilka effekter den kan få på erbjudandet till kund har författarlaget valt att identifiera tre parametrar som formar erbjudandets attraktivitet, nämligen *pris*, *tid* samt olika *kvalitetsdimensioner*. Beroende på kundens verksamhet och bransch antar de olika parametrarna antingen en funktion av ordervinnare eller kvalificerare.

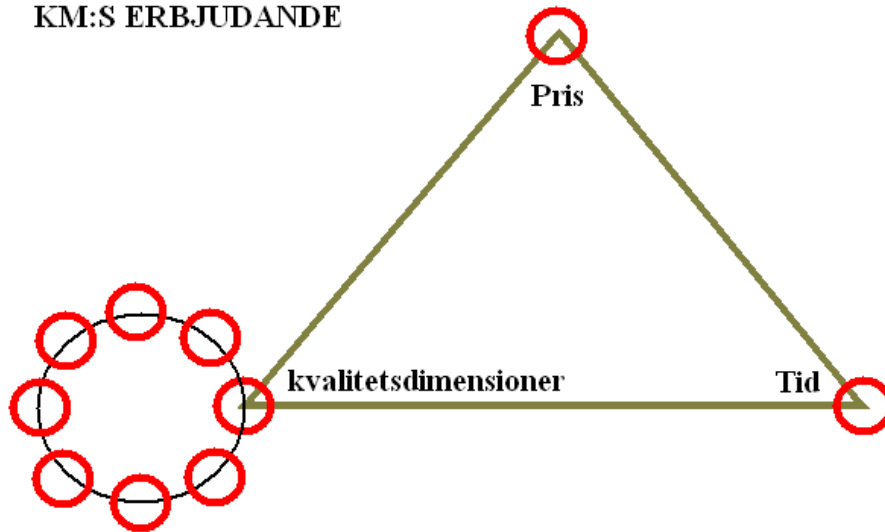
Ordervinnare är egenskaper av en produkt eller tjänst som bedöms vara avgörande för kundens val, och som därmed genererar nya order. Genom att överträffa kundens förväntningar ökar också kundens upplevda nytta av produkten eller tjänsten.

Kvalificerare är egenskaper som förväntas vara uppfyllda för att det över huvud taget skall vara aktuellt för kunden att ta produkten eller tjänsten i beaktning. Att vida överträffa den nivå kunden förväntar ger inget mervärde på motsvarande sätt som ordervinnare, varför kvalificerare inte är aktuella som konkurrensmedel.

Nedan ses en överskådlig bild av tre perspektiv eller erbjudanden som en satsning på KM kan utnyttas i. De tre erbjudandena hänger ihop och är beroende av varandra i ett slags trade-off förfarande vilket visualiseras i form av en triangel.

¹⁹⁷ Kärreman *et al.* (2002:88-89; egen översättning)

KM:S ERBJUDANDE



Figur 3.19.1 Tre perspektiv på ett attraktivt erbjudande

Pris

Med en mer rationell organisation kan effektiviseringar göras vilket ökar företagets marginaler. Med ett högre teckningsbidrag än tidigare kan företaget välja att antingen ha en högre marginal per kund eller välja att sänka priset, vilket minskar TB och ökar företagets konkurrenskraft. I många branscher är priset på erbjudandet den mest avgörande faktorn på tjänstens eller produktens attraktivitet.

Tid

Med en ökad kännedom och tillgänglighet till företagets inneboende kunskap kan företaget snabbare lösa kundens problem. Med tillämpning av tidigare vunna kunskaper kommer man snabbare in i projektet och kan lägga mer tid på det som för företaget är olöst. Den tidsbesparing som görs kan antingen omvandlas till ett attraktivt erbjudande i form av en snabbare implementering av lösningen eller som i nedanstående stycke öka kvaliteten på lösningen i och med att mer tid kunnat läggas på själva kärnproblemet.

Kvalitetsdimensioner

En rationell verksamhet kan erbjuda ett mer kvalitativt erbjudande till sina kunder till samma pris och tid som sina ineffektiva konkurrenter. Beroende på vilka faktorer som är ordervinnare i kundens bransch kan erbjudandets kvalitet formas ur olika

kvalitetsdimensioner. Några relevanta kvalitetsdimensioner beroende på kundens omständigheter är¹⁹⁸;

- Pålitlighet
- Hållbarhet
- Prestanda
- Säkerhet
- Lämplighet för användningsområdet
- Servicevänlighet/underhållsbehov, nivå av service och supportfunktioner
- Uppfyllelse av avtal (Leverans i tid, snabb reparation etc)
- Miljöpåverkan
- Estetik i form av utseende form och design
- Konformitet
- Extra funktioner: Vilka sekundära funktioner finns.

I Figur 3.19.1 representeras dessa av det svänghjul som finns i triangelns vänstra kant. Om produkten eller tjänstens pålitlighet är en ordervinnare så är det alltså den kvalitetsdimensionen, eller i kombination med andra, som vägs mot pris och tid.

Med en lyckad implementering av KM förbättras även företagets interna kvalitet vilket ökar företagets professionalitet mot kunden. Således förbättras även andra kvalitetsaspekter så som ökad trovärdighet, tillgänglighet, kommunikationsförmåga samt tjänstvillighet.

¹⁹⁸ Hill, T (2000)

4. Empiri



Här presenteras den information som samlats in från fallföretaget NetWork Logistics. Kapitlet innehåller också resultat ifrån de intervjuer och undersökningar som utförts.

4.1 Fallföretaget NetWork Logistics

4.1.1 Företagets affärsidé

NetWork Logistics är ett av Sveriges ledande konsultbolag inom logistik. Företaget fokuserar på detaljhandelslogistik, transportlogistik, lagerverksamhet och sjukvård. Sedan starten 1994 har NetWork Logistics hjälpt åtskilliga företag att få en mer effektiv logistik och därmed en ökad lönsamhet.

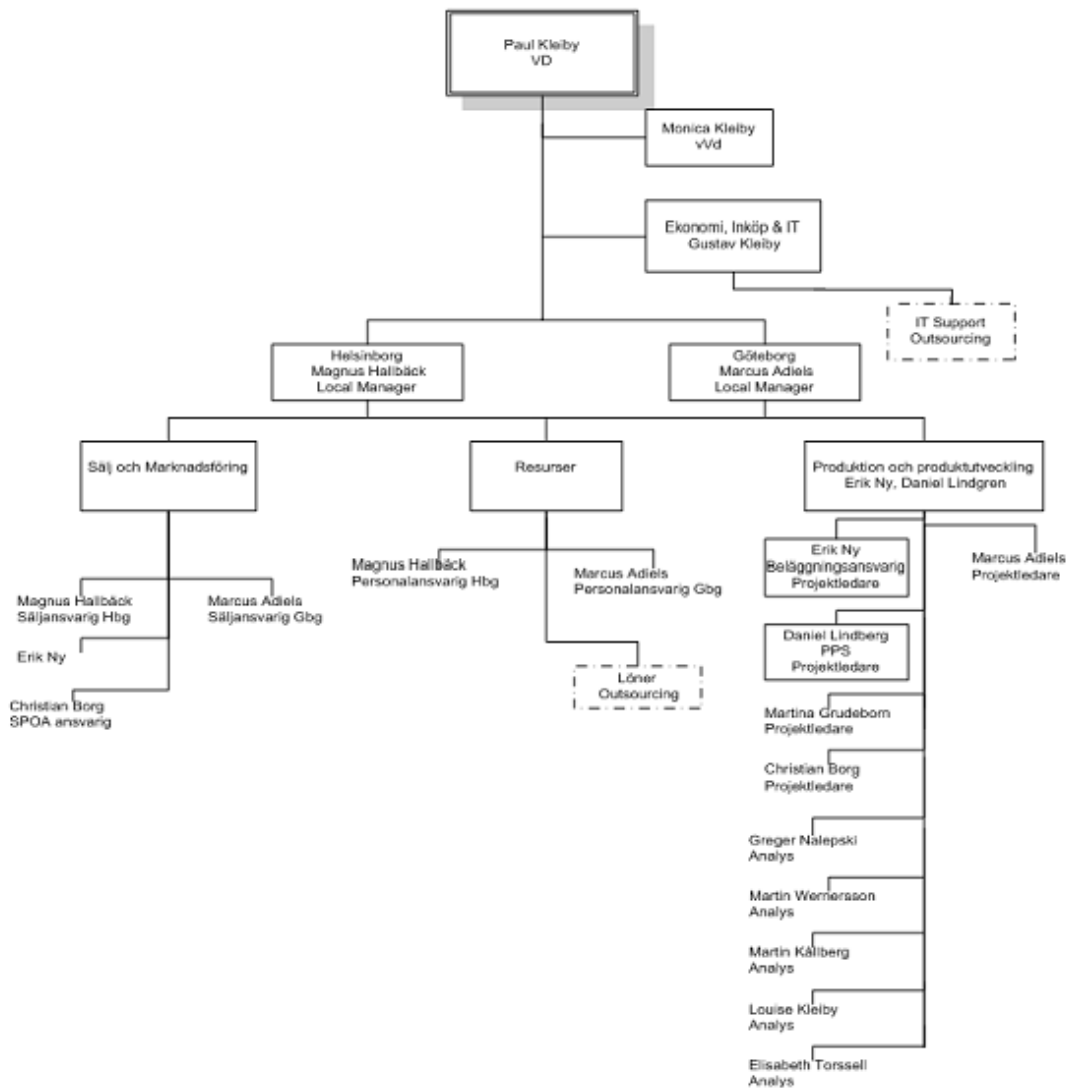
Företaget består av drygt 20 konsulter och därtill specialister inom IT, RFID, Teknik, Bemanning, Infrastruktur och Hamnar. Verksamheten utgår från Helsingborg och Göteborg och har Norden som bas. Företaget följer sina uppdragsgivare internationellt¹⁹⁹.

4.1.2 Organisation

Nedan följer en organisationskarta över fallföretaget NetWork Logistics vid tidpunkten 2008-10-25.

¹⁹⁹ NetWork Logistics

Network Logistics ORGANISATION



Tabell 4.1.1 Fallföretagets organisationsschema

4.1.3 Affärsområden

Nedan beskrivs fallföretagets olika affärsområden, där varje område avslutas med en kommentar från företaget själva i kursiv text;

- **Lagerhantering:** NetWork Logistics erbjuder sina kunder ett heltäckande utbud av lageroptimerande tjänster så som lagertrim, lagertyp, lagerstyrning, lagerdesign, 3PL, lagerstruktur och lagerkompetens.

Vanliga problem och frågeställningar som företaget gärna hjälper till med kan

exempelvis vara; Är min lagersituation optimal? Hur kan den bli bättre? Ska jag överhuvudtaget ha ett eget lager? Vilken nytta ska jag ha av mitt lager?

"Lager har traditionellt setts som något nödvändigt ont som enbart driver kostnader. Oavsett om Ni ser lagret som en kärnkompetens och konkurrensfördel eller vill använda Er av en tredjepartsoperatör kan vi hjälpa Er att optimera verksamheten".²⁰⁰

- **Detaljhandel:** De senaste sex åren har Network Logistics genomfört projekt inom detaljhandeln, där varuförsörjningskedjan analyseras med butiken i fokus. Målet är att öka försäljningen av varor till ordinarie pris. Företaget har arbetat med partners som MQ, Wedins, Stadium, JC, Coop, Indiska, ICA och Granngården. Här arbetar företaget inom områden som logistik i butik, butikspåfyllning, sortimentsanalys, resursplanering i butik och logistikstrukturer.

"Vi vågar påstå att vår kompetens och erfarenhet är den mest lämpliga för att utveckla det vi kallar "Logistik i butik". Vi vet också hur viktigt det är med kunskap. Den personal som kan påverka förändringar i varuförsörjningskedjan behöver ha kunskap om var problemen finns och hur de ska åtgärdas".²⁰¹

- **Transportlogistik:** Network Logistics har lösningarna för alla logistiska problem inom transportlogistik. Med kompetens och erfarenhet från en mängd olika projekt under tolv års tid har företaget blivit experter på att hitta dolda förbättringspotentialer. Områden inom vilka företaget erbjuder lösningar är; transporter, ruttoptimering, terminal, kombiterminal och hamnar.

"Det är stora förändringar i omvärlden som ställer nya krav på transportlogistiken. Flytt av inköp och produktion till tillväxtmarknader, centralisering av lager samtidigt som miljökraven ökar och därmed krav på

²⁰⁰ <http://www.network-logistics.com>

²⁰¹ <http://www.network-logistics.com>

intermodala transporter. Snabba och exakta leveranser har blivit en förutsättning för en modern produktion och handel".²⁰²

- **Sjukvård:** Network Logistics har, inom verksamhetsområdet Sjukvård, en bred erfarenhet av förbättringsprojekt inom vården och den privata sektorn. Företaget besitter erfarenhet från projekt på apotek, sjukhus, primärvård och vårdlogistik. Dessa erfarenheter visar tydligt att mycket erfarenheter från den privata sektorn även är tillämpliga inom vården. Exempel på sådana är; helhetssyn, processtänkande, maximering av värdeskapande arbete (vårdtid), minimering av icke värdeskapande arbete (t ex administration), planering av resurser, främst personal, enligt patienternas behov samt tydlig ledning och verktyg för styrning och uppföljning.

"Vården ställs ständigt inför nya utmaningar för att kunna ge patienten rätt vård, i rätt tid, till rätt kvalitet och till rätt kostnad. För att klara av dessa utmaningar med givna resurser krävs ett nytänkande som till stor del bygger på samma logistiska principer som i privata företag".²⁰³

- **Utbildning:** Företaget erbjuder flera färdiga kompetensprogram men även helt skräddarsydda lösningar samt lärorika utbildningsspel. Företagets föreläsarkår består dels av konsulter från Network Logistics, som dagligen arbetar med projekt i näringslivet, samt dels av externa forskare och lärare vid universitet och högskolor. Företaget tar också in föreläsare från företag som ligger långt framme i utvecklingen inom det logistiska området. Kompetensprogrammen bedrivs i företagets egna undervisningscenter i Helsingborg. Kompetensprogram finns att erbjuda inom följande områden; Logistik Bas, Logistik Avancerad, Retailutbildning - Logistik i Butik, kundrevision, skräddarsydda utbildningar samt terminalspelet.

"Ett logistiskt arbete innebär ofta förändringar i organisationen. Vi vet att det krävs utbildning för att lyckas i en förändringsprocess. Medarbetarna i organisationen behöver utvecklas för att vara förberedda och kunna driva

²⁰² <http://www.network-logistics.com>

²⁰³ <http://www.network-logistics.com>

förändringsarbetet framåt. Men det är också viktigt att utbildningen är anpassad till den egna verksamheten".²⁰⁴

Jämte indelningen i affärsområden har NetWork också en geografisk uppdelning mellan huvudkontoret i Helsingborg och Göteborg, där analyskonsulterna är samlade till Helsingborgskontoret för att stärka utbytet inom gruppen samt för att merparten av övrig personal som kan bidra med coaching är lokaliserad i Helsingborg. Göteborgskontoret drivs som en självgående satellitverksamhet som enbart skall omfatta en begränsad grupp senior personal som själva ansvarar för försäljning och projektledning.

4.1.4 Hur företagets kultur påverkar dess lärande

Företaget NetWork Logistics präglas av en kultur med frihet under ansvar och har en öppen och gemytlig miljö som inspirerar och uppmuntrar kommunikation.

”Vi har en ganska avslappnad stämning men samtidigt levererar vi något väldigt konkret och ganska teoretiskt. Det gör att mentaliteten är ganska lik hur vi arbetar på universitetet. Ganska avslappnat /.../ gemytligt, men ut mot kund är vi naturligtvis professionella. Förändras antagligen när man blir större /.../ vet inte om det får nödvändigt. Fantastiskt om man kunde ha det såhär, vet inte om det är möjligt /.../ de flesta är duktiga på att slå av och på, det är vi allihop här, nu har vi roligt och nu är vi seriösa.”²⁰⁵

Lokalerna består till stor del av öppna landskap där endast chefen har ett eget kontor. Detta ger intrycket av att samarbeten och interaktion de anställda emellan är en förutsättning för projektens framtida lösning. Kulturen inspirerar till kollektivt lärande och då de flesta projekt löses i en projektgrupp är spridandet och mottagandet av kunskap en naturlig daglig process. Artefakter och symboler i form av kläder och attityder tyder på en platt organisation med snabba beslutsvägar som uppmuntrar till kommunikation. Diskussioner mellan olika hierarkiska nivåer sker okomplicerat och prestigelöst utan faktorer som hindrar kommunikationen. Den entreprenöriellt drivna verksamheten kan också försvåra kunskapsutbytet genom den starkt begränsande

²⁰⁴ <http://www.network-logistics.com>

²⁰⁵ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-10-22

struktur som finns i nuläget, eftersom KM förutsätter en viss grad av systematisering och struktur.

”Vi klarar ju projekten på eget ansvar /.../ men klarar vi de här interna grejerna själva – jag vet faktiskt inte /.../ tveksamt”²⁰⁶

Visst utbyte mellan olika verksamhetsområden förekommer då det inte finns några vattentäta skott mellan olika affärsområden avseende personalen. Att fråga om hjälp ligger i företagets kulturella värdegrund vilket underlättar kommunikationen. Det bör dock betonas att en allokering av tid till sådan kommunikation inte sker i formell mening vilket begränsar personalens möjlighet att hörsamma förfrågningar i nuläget. Flertalet i personalen är medvetna om de tidsbesparingar det innebär att inhämta hjälp från någon som tidigare löst en liknande uppgift.

I synnerhet förefaller den interna kommunikationen mellan analyskonsulterna fungera väl och modeller och verktyg delas öppet mellan konsulterna. Det finns en medvetenhet om att en god kommunikation och en väl fungerande grupplärcykel minskar behovet av att lämna över modeller när någon slutar eftersom de redan är integrerade i gruppen.

”Vi vet hur mycket extrajobb det blir så det finns starka argument för att fråga runt innan man gör det själv /.../ N.N. kom och frågade om jag inte hade några instansningsmallar för Excel till ett sjukhusprojekt /.../ och det kanske sparade honom femtio procent av hans tid /.../ nu har vi både min modell och den version N.N. utvecklade, på det viset växer [modellen] vidare”²⁰⁷

Intern kommunikation är avgörande eftersom det inte finns någon tydlig dokumentation över vem som gjort vad eller i vilka projekt tänkbara lösningar finns. Kod kommenteras exempelvis inte på samma standardiserade sätt som är vanligt bland traditionella programmerare, vilket starkt begränsar möjligheten att bygga vidare på tidigare modeller utan hjälp från den som utvecklat instrumentet.

Utöver intern kommunikation förekommer det att tidigare anställda kontaktas i en liten del av de fall då befintlig dokumentation är alltför bristfällig, även om detta inte sker regelmässigt. I företagskulturen ligger också en nyfikenhet för att lära sig nya

²⁰⁶ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-10-22

²⁰⁷ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-10-22

saker, och det finns starkt klientfokus inom verksamheten vilket naturligt återkommer i intervjuerna, vilket framgår av en av de anställdas kommentarer:

*”Man vill inte leverera något dåligt till en kund /.../ det är som att leverera något dåligt till sig själv. Man vill göra kunden nöjd hela tiden, den drivkraften tror jag finns hos alla.”*²⁰⁸

4.1.5 Dagens relation till Knowledge management

Det uppvisas generellt en positiv attityd till KM vid författarlagets intervjuer med anställda. Exempelvis beskriver en anställd:

*”Det är kul att vara inom så många områden /.../ man kan inte alla områden men om jag behöver lära mig det måste det gå fort och man måste vara redo för det, sedan nischar man om sig. Visst glömmar man, men det är lite som att plugga, man kommer ihåg det /.../ fort.”*²⁰⁹

Sporadiska insatser inom KM av kortlivad karaktär uppges ha förekommit men de har saknat planmässighet eftersom projekten varit kopplade till enskilda individers engagemang. I ett projekt med 3PL-upphandling²¹⁰ byggde analyskonsulten på eget initiativ upp en generell modell eftersom fler projekt med liknande beräkningar var att vänta. Genom att dessutom lägga in ökad funktionalitet för att kompensera för exempelvis säsongsvariationer i flöden, ändrade volymer per sändning och hur ofta transporter sker kan dels en bättre lösning levereras till kund, som själva kan manipulera indata i senare beräkningar, dels kan modellen återanvändas.

*”Jag tror att jag fick möjligheten eftersom [jag och projektledaren] hade golfen gemensamt, vi försökte alltid spela de bästa banorna och då pratade vi en del om sådant /.../ han tyckte det lät intressant och gav mig OK att sitta med det här.”*²¹¹

Det tydligaste inslaget av medveten kunskapshantering inom NetWork är de produktifieringar som genomförts inom några områden, då verktyg och modeller paketerats för att fungera som stöd för särskilda tjänster. När metodiken är snarlik

²⁰⁸ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-12-08

²⁰⁹ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg 2008-10-22

²¹⁰ 3PL är en förkortning för tredjepartslogistik

²¹¹ Intervju med anställd på NetWork, 2008-10-22

mellan projekt upplevs en stark drivkraft att standardisera genomförandet, men det uppges ändå vara viktigt att bevara skraddarsydda inslag.

Den tydligaste sådana produkten är *logistik i butik*, som omfattar ganska väl dokumenterade processkartläggningar och utvecklade excellverktyg till aktivitetsmätningar med mera.

Försäljningsprocessen

Det finns olika sätt att sälja projekt, men befintliga kunder där det finns en personlig kontakt är viktiga. Kunden kan då ringa direkt för att beskriva ett problem, vilket innebär att affärer inhämtas genom relationer. Vidare kan kunder nås via rekommendationsvägen, då kunden talat med en annan nöjd kund. Rekommendation uppges vara det vanligaste eftersom projekt rör sig om relativt mycket pengar. Det förekommer att potentiella företag söks upp, men det uppges främst ske när det är tunt med kunder. Då är bruket av referenser väldigt viktigt. Dock finns det inget helt tillfredsställande säljstöd, när en anställd var på ett säljmöte uppdagades en okänd relation till företaget:

”Det visade sig att de använt oss för fem år sedan för att göra bl.a. sortimentanalys /.../ men det visste ju alltså inte vi, det var lite pinsamt.”²¹²

Inställning till överföring och lagring

Angående graden av styrning inom dokumentationen inom projekt har en anställd på NetWork följande kommentar:

”Det skall inte vara fritt, jag tror inte på det. Jag kan inte göra det tillräckligt strukturerat för att det skall kunna komma till nytta igen /.../ jag vill ha en mall, men det skall vara extremt enkelt, kunna dra någon kommentar i veckan bara /.../ jag ser det inte riktigt som mitt jobb.”²¹³

4.1.6 Projektdatabas

Det finns ingen sökfunktion för att veta vem som gjort vad även om man kan söka i kontakt på kund eller projekt, men inte på vilket innehåll det finns i projektet eller per resurs som ingår. Samma sak gäller generella modeller, där det är svårt att avgöra vilka som använts och var de ligger. Alla har i viss mån egna lösningar på

²¹² Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-11-14

²¹³ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-10-22

dokumentationen, det finns gemensamma mallar för projektrapporter men de efterlevs endast i begränsad utsträckning.

”Standardiserade produktbeskrivning skulle vara bra /.../ man kan hitta material från anställda som ibland gjort väldigt fina produktbeskrivningar men då är de utformade efter deras sätt att tänka och är inte standardiserade, dessutom är de ofta inaktuella eftersom man gjort nya projekt etc. De är dessutom ofta svåra att hitta för det finns inget dedikerat utrymme på servern eller liknande. Har själv gått igenom hamnar för att göra pivottabeller över vad vi gjort där och så att det finns en standard, då hittar nya allt där, men visst, det är inte riktigt standard för alla har ju sina lösningar, men det är något vi jobbar mycket med just nu.”²¹⁴

Sökbarheten inom de databaser som NetWork i nuläget använder är mycket begränsad vilket i viss grad kan kompenseras i efterhand, exempelvis genom den lösning Google erbjuder mindre företag genom konceptet *Mini* (se appendix 2). En fast kostnad som vid pressläggning av rapporten uppgår till €2999 omfattar leasing av nödvändig hårdvara samt programlicenser under en avtalstid på två år. Denna lösning fungerar tillfredsställande enligt företag författarlaget varit i kontakt med, även om kvaliteten i tjänsten naturligtvis avspeglar det låga priset. Redan instegsnivån för kustomiserade lösningar ligger bortom vad som är rimligt för NetWork och företag av liknande storlek. Ett flertal systemleverantörer kan dock erbjuda lösningar *off the shelf* tänkbara för NetWorks behov, vilkas respektive erbjudande kan utvärderas på hemsidan www.searchenginewatch.com.

4.2 Systecon

Inledning

Intervjun på det jämförande företaget Systecon sker med Peter Jacobson och Håkan Borgström som respondenter från företagets sida. Peter Jacobson har en bakgrund som civilingenjör från maskinteknik från Chalmers med examen 1986 och började på Systecon 2000 där han vid intervjutidpunkten jobbat drygt åtta år. Håkan Borgström har en tämligen färsk examen från 2006 tagen på LTH inom industriell ekonomi.

Allmän företagskaraktäristik

²¹⁴ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-11-14

Intervjuobjektet Systecon är ett konsultbolag med cirka 35 anställda med huvudkontor i Stockholm. Kontor finns även representerade i Malmö och Göteborg. Företaget arbetar både som konsulter och säljer program. Man har en modellgrupp på cirka 10 pers och resterande 25 är konsulter. Systecon erbjuder konsulttjänster och analysverktyg för bättre tillgänglighet, säkerhet och totalekonomi. Sedan starten 1968 har företaget hjälpt hundratals kunder förbättra sig inom dessa områden. Deras styrka ligger i kombinationen av akademisk expertis, branschkunskande och ledande analysverktyg.

Företaget har ett brett spektrum av kunder men ett tungt ben är försvaret. Försvarets materielverk är största kunden. Det andra stora benet är järnväg/infrastruktur med inköp av stora tågssystem, SL, DSB med flera. Både vid inköp, lagerhållning för service. Peter som är en av intervjuobjekten har jobbat mycket med kärnkraft som dock ligger lite vid sidan av den ordinarie verksamhet. Analysmetoder är dock dem samma för att identifiera svagheter, tillförlitlighetsanalys även om Peter i slutändan jobbar med reaktorsäkerhet.

På Systecon är samtliga anställda civilingenjörer förutom viss administration. Man har en ganska låg personalomsättning som ligger under två procent. Två stycken har slutat sedan 2000 utöver pension. På företaget finns ingen direkt uppdelning utöver den naturliga mellan yngre, medelålders och äldre. Vid 60 års ålder får man välja hur mycket man vill trappa ner och får således också betalt per arbetstimme. Populationen arbetande på Systecon är en mycket homogen grupp. Alla är män, civilingenjörer, svensk etnisk bakgrund, storstadsbor, heterosexuella bor i fasta förhållanden med barn och de kör alla antingen Volvo eller SAAB.

Angående den nyanställdes introduktion får denne en plan att man under en timmes tid skall träffa lite olika personer i företaget. Man har olika små ansvarsområden, tex kvalitetsrutiner, som respektive person får berätta om utöver generell information om vad de arbetar med. Den nyanställda kommer fort ut i projekten där man i stort sett interagerar med kunden från dag ett. Detta sker dock alltid tillsammans med äldre och mer erfarna kollegor. Som äldre men nyanställs konsult kan man naturligtvis komma ut direkt. Oavsett hur gammal man är så får man dock alltid en fadder som ansvarar för att den nyanställda kommer in i företaget. Med faddern behandlas allt ifrån administrativa funktioner som att redovisa reseräkningar till mjukare frågor så som

företagskultur och normer. För nyanställda har Systecon en strategi att arbeta i grupper för att i kommunikationen överföra kunskap. En delvis medveten matchning sker här. Företaget väljer vad de skall bli duktiga på och placerar dem för att utveckla deras kompetens och föra över kunskap som är relevant för dem. Exempelvis har företaget försökt få de nya konsulterna att få bättre insikt i programvara. Kurser i systemsäkerhet som vi ger för externa kunder uppmanas även nyanställda att följa.

Fria arbetsformer

Gällande arbetsformen är man som konsult arbetande ute på företag mindre fri i sin roll, men de anställda är ganska fria annars. Företaget har ganska lösa regler, men som konsultbolag tjänar man pengar genom att sälja timmar eller en produkt som ger licenspengar. Antingen har man mycket fakturerad tid eller sälja program. Företaget har hittills inte tagit betalt för att använda deras egen produkt i projekten, vilket emellertid är tänkbart.

Organisation och beläggning

Systecon har en tydligt platt organisation. Deras linjeorganisation består av: VD, konsultchef och linjechef. Konsultchefen skall fördela arbete och se till att det rullar in tillräckligt med timmar. Företaget har en beläggning på 73 procent fakturerad tid för konsulterna. Man hävdar att företaget inte har lika höga krav på sig som andra konsultbolag. Det är inte så att man får återkoppling varje vecka hur man ligger till relativt andra inom företaget. Dock kan man naturligtvis följa upp detta på egen hand i det administrativa programmet. Systecon har ingen marknadsfunktion, utan de övriga 27 procent är till viss del försäljning, för ingen dedikerad personal.

4.2.1 Knowledge Management inom Systecon

På Systecon finns inga uttalade rutiner för hur man söker på gamla projekt. Det finns dock en dokumentstruktur med projektnummer där verktyg och modeller som utvecklats läggs in. ”*Har någon varit flitig kan det ligga kommentarer där.*”

Detta innebär ofta att man ringer relevant informationskälla. Exempelvis chefen för modellgruppen är en vital källa för att identifiera vem som gjort vad i tidigare projekt. I något fall har personen som ansvarade för projektet slutat men då har de i allmänhet lämnat över till någon annan. Det finns emellertid inga fasta rutiner för detta. Vissa är bättre att dokumentera än andra vilket gör att den medvetna underliggande strategi för

KM tydligt saknas. Systecon önskar att de var bättre på att dokumentera tidigare projekt.

”Det är en förutsättning att vi följer instiftade rutiner ordentligt. Specifik kunskap landar ju ofta hos en individ just inom konsultbolag.”

Det betonas att behovet i dagsläget inte är gigantiskt eftersom företaget har så låg personalomsättning.

”Eftersom vi alla är så bevandrade inom området är det inte intressant att titta på standardprojekt, men vi har en konferens två gånger om året då särskilt intressanta projekt presenteras.”

Systecon har haft en plan på att tanka av pensionärer deras marknadskunnande och kontaktnät. Anledningen är att vetat vilken individ som suttit på respektive kunskap. Denna vill man överföra till explicit kunskap men man vill också veta vilken personen som hade projektet var för att även om denna gått i pension kunna ringa upp och förhöra sig om väsentlig information.

Företaget pointerar att de hitintills inte har haft problemet av att tappa personal och deras analyskompetens. Som tidigare nämnt berer det på den låga personalomsättningen. Man inser att vissa individer nära pensionsåldern eller ej besitter extraordinärt viktig kunskap för företaget och man inser förlusten om dessa skulle lämna företaget.

När intervjun närmare behandlar företagets fördelningen av personalization vs codification hävdas att den absoluta majoriteten av kunskapsspridning sker via personalization. Företaget betonar vikten av den personliga kontakten och tror att förhållandet mellan personalization och codification ligger runt 90/10. Processen med att leta relevant information till ett projekt inleds ofta med kommunikation med omgivningen med syfte att hitta rätt kunskapsbärare.

”Man pratar med någon och får höra var man kan leta och så går man vidare.”

Förvaltning av modeller

De verktyg Systecon utvecklar och använder inom projekt lever vidare och de ansvarar för att förvalta och utveckla programmen. Företaget har en utvecklad loggbok och önskelistor i vilka konsulter kan notera eventuella brister eller önskvärd

funktionalitet som kan läggas in senare. Eftersom de arbetar som programmerare finns andra rutiner för kodsäkringssystem och de kommenterar kod och kvalitetsgranskar och verifierar dem. Det är nödvändigt just när man arbetar med försvarsmakten, som ibland kommer för att säkerställa en tillräcklig nivå.

Ägarstruktur

Systecon har en klar strategi gällande hur företaget skall ägas kopplat till personalretention. Ambitionen att alla skall beredas möjlighet att köpa aktier i företaget finns och denna möjlighet skall fås efter två år av arbete. Då antalet anställda ökar och antalet aktier är begränsat förutsätter detta en nyemission. Systecon har ett ganska spritt ägande. Peter äger fem procent och den som äger mest har sju procent.

Dokumentation

På frågan när under projektets gång som dokumenteringen sker är svaret att det sker ganska godtyckligt.

”Det produceras rapporter allteftersom men vi gör inget för internt bruk under tiden.”

Nivån av regelbunden dokumentation beror på omständigheterna. Kunden är till mångt och mycket avgörande i frågan där kunden ibland bara vill ha ett beslutsunderlag på slides för att de exempelvis inte tycker de är värt att ha dokumentation i tex word. Andra efterfrågar naturligtvis regelbunden dokumentation varför vi automatiskt följer kundens rutiner och behov och som en konsekvens av detta också själva dokumenterar bättre. Det skall noteras att vi inte lägger fakturerbar tid på intern dokumentation.

Företaget har på senare tid funderat på att initiera en mall för intern dokumentation. En form av lathund står på önskelistan i synnerhet för programvaran, till och med som visar exempel med mera, men det har vi inte idag.

Kundhantering

På Systecon vet de anställda vilka personligheter som finns bland kunderna och det överförs informellt inom projekt med tämligen omedvetet verkar. Företaget har implementerat ett kundhanteringssystem vid namn *Superoffice*. Här dokumenteras saker som om produkten är en kommersiell produkt, om Systecon har sålt till kunden tidigare eller om det är en helt ny kund. Man kan exempelvis skriva saker som;

”Idag träffade jag Peter och Kalle på Bombardier och vi käkade lunch och förde informella diskussioner om ...”

Detta kan vara en värdefull källa och det har företaget också försökt använda. Problemet är att kundhanteringssystemet inte innefattar dokumentation av analysarbetet. Det är dessutom väldigt individberoende hur väl systemet används och hanteras och mallar för detta är önskvärda.

Hur prioriterat är KM

Angående vem på Systecon som äger frågan och bör ta initiativ rörande KM:s implementering samt fortsatta kontinuerliga utveckling är svaret att ansvaret bör ligga på VD. Då svaret innefattar ordet bör, vet företaget alltså inte vem som egentligen arbetar med frågan vilket är en brist. Ett av företagets stora problem med att allokera tid för KM är att de varit väldigt överbelagda den senaste tiden. Det försvaras med att även om 73 procent som budgeterad beläggning uppfylls så måste tid finnas för reseräkningar, tidsrapportering och så vidare.

Styrsystem och -processer

Systecon är i dagsläget så pass små att dagens kontroll och styrning av företaget fungerar. Frågan är om man vid en personalstyrka på 50 medarbetare kan behålla nuvarande struktur. Företaget medger att situationen är bristande då en tillväxt på 20-30% onekligen skulle medföra ett behov av ökad styrning och kontroll.

”Vi vill ha en tioprocentig tillväxt omsättningsmässigt, så vad händer när vi är femtio eller sjuttio?”

Respondenterna ställer sig frågan hur projekten i framtiden måste stramas upp och att förmodligen striktare marknadsföringsrutiner måste implementeras. Angående företagets platta struktur har hierarkin successivt under de senaste två åren ökat. VD som tidigare bedrev konsultverksamhet ute hos kund till 50 procent har nu ett 100 procentigt administrativt och strategiskt ansvar. Konsultchefen var tidigare till 100 procent belagd med konsultuppdrag men har nu gått ned till 50. Frågan är dock om dessa strategiska omläggningar i ledningens arbetsuppgifter frigjort tid för att arbeta med KM?

4.2.2 Kultur och incitament

Värderingar och belöningsystem

Som belöningsystem får personalen på Systecon inte betalt per utförd individuell prestation utan detta summeras för hela företaget för att sedan jämnt fördelas över organisationens olika delar. Vissa år går konsultdelen bra och andra år går systemsidan bättre, men detta delas solidariskt vilket gör att ingen avdelnings bonus endast påverkas av deras egen prestation utan företagets som helhet.

”Vi är ett företag och gör en gemensam vinst, det är viktigt för oss.”

Individen erhåller en individuell lön baserad på erfarenhet och förväntat bidrag till företaget. Sedan finns det en rörlig del som helt baseras på hur företaget som helhet gått, dels individbaserad och alla får en liten pott, så alla får en månadslön som rörlig del. Slutligen plockas det ut en aktieutdelning som hittills drabbats av 3:12-reglerna vilket gett begränsad möjlighet att plocka ut en stor utdelning relativt lön men i nuläget är det annorlunda. Företaget har dock inte bonusbaserad lön avseende fakturerad tid, det förekommer i några få fall i liten utsträckning men företaget försöker gå ifrån det. Är vi 70 personer krävs mer mätningar av prestationen eftersom det är svårt att ha en uppfattning om alla. Men att bara utvärdera efter hur många timmar man debiterar är olämpligt, eftersom man då inte vill arbeta med interna frågor. Har någon arbetat med att få ut unga i projekt eller satsar mycket på marknadsföring så är det bra för företaget i längden. I företagets lönomodell ingår 1-2 procent som delas ut av VD lite godtyckligt.

Normer och värderingar

”Man söker inte till systecon för att göra en linjekarriär, för det gör man inte här.”

Personalen på företaget har inte lika hög arbetsbelastning i form av antalet timmar arbetstid i veckan som andra konsultföretag. De arbetar visserligen mycket under perioder vilket gör att enskilda veckor överstiger 40 timmar i veckan. Det finns ingen kultur som premierar för att sitta och ugglas sent på kvällen.

Företagets informella rutiner säger att personalen har en hög moral. Personalen är mycket ärliga mot kunden eftersom företaget har en begränsad kundgrupp som är återkommande. Som aktiebolag är företaget väldigt öppna med hur de tar ut löner och belöningsystemen är väldefinierade.

Frågan ställs om det ges prestige om det uppmärksammas positivt när man arbetar med interna processer. Svaret blir att personalen känner till vem som utför den typen av arbete och att det sprids. Det skall dock pointeras att det är prestigelöst på så sätt

att olika personer har olika grad av debiterbar tid men att bidraget inte på något sätt förringas utan att alla bidrag oavsett åtnjuter acceptans. Företaget sätter inte en ära i att alltid vara ute hos kund. Är det inte motiverat så är personalen gärna på kontoret. Därför har personalen i Malmö egna kontor. I Stockholm är inte kontor lika spatiösa men i Malmö prioriteras det högt med egna arbetsplatser.

4.3 Trivector

4.3.1 Företagspresentation

Trivector är en organisation med ganska varierande verksamhet, vilket föranlett att affärsområdena är separerade inom fyra delföretag som verkar inom trafiksystem, intern och extern kommunikation, utveckling och underhåll av IT-system samt processbaserad verksamhetsutveckling. Arbetsmetoder och företagskultur uppges emellertid vara gemensamma och ett specifikt sätt att tänka, arbeta och leverera samlar verksamheten till en helhet trots bredden. Företaget har tre kontor och sysselsätter totalt 53 personer.

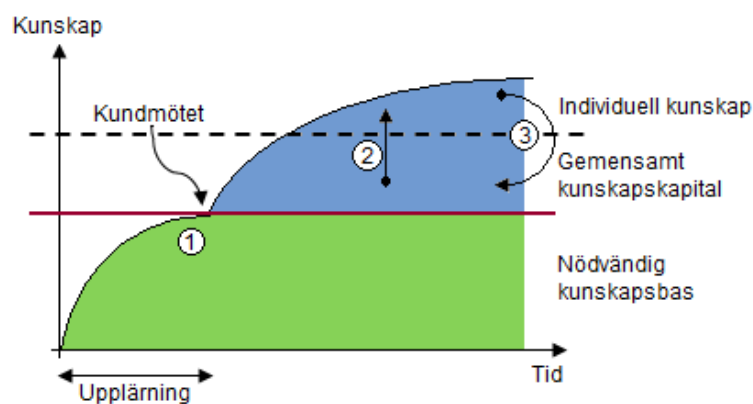
Den del av organisationen intervjun²¹⁵ avser säljer kompetens inom främst processutveckling, strategiimplementering och logistikutveckling antingen som konsulttjänster eller genom kursverksamhet. Årligen genomförs 15-20 större projekt och ungefär 50 mindre, vid sidan av en del löpande åtaganden. Företaget är anslutet till SAUF, Sveriges Auktoriserade Utbildningsföretag, och utbildningsverksamheten utgör ett viktigt ben inom företaget. En majoritet av personalen har minst en magisterexamen, och det är vanligt med dubbla examina och licentiat- eller doktorsexamen bland personalen. Företaget har därför en mycket stark teoribas och ett forskningsnära synsätt, vilket även avspeglar sig i att företaget ligger jämförelsevis långt upp i näringskedjan med en mycket liten andel repetitiva inslag i uppdragen.

4.3.2 Knowledge Management inom Trivector

Företagets strategi för Knowledge Management baseras på tre situationer inom vilka kunskapsöverföring är relevant, vilka schematisk redovisas i Figur 4.3.1 som beskriver kunskapsutvecklingen hos en anställd (figuren baseras på författarnas

²¹⁵ Intervju av anställd på Trivector, Lund 2009-02-13

tolkning av intervjun och är inte utformad av företaget självt). I första hand kommer frågan hur man gör strukturkapitalet tillgängligt för en nyanställd, det vill säga hur minskas upplärningstiden för att uppnå den tröskel som är den kritiska kunskapsnivån för att utföra debiterbart arbete. Den andra aspekten är hur konsulter ute på uppdrag kan öka effektiviteten mot kund genom att slippa uppfinna hjulet igen, alltså genom att utnyttja det gemensamma kunskapskapitalet. Den sista situationen rör hur man undviker att tappa kompetens när någon lämnar verksamheten genom debriefing, då så mycket som möjligt av den individuella kunskapen överförs till det gemensamma kunskapskapitalet. Att utveckla motsvarande expertis tar annars åtminstone två år för en konsult. Företaget har tre arbetsmetoder som hanterar var och en av situationerna.



Figur 4.3.1 Tre situationer för kunskapsöverföring

Introduktion för nyanställda

Företaget arbetar med en väldigt medveten och strukturerad introduktion, i synnerhet i förhållande till företagets blygsamma storlek. Rekryterings omfattning medför naturliga hinder för annat än individuella program, men det finns ändå en stringent plan för upplägg och rutiner. Dels handlar det om praktiska aspekter, som att datorn står på plats med inloggningsuppgifter första dagen klockan 08:00, den programvara som behövs är installerad, visitkort är tryckta och namnet står på dörren. Detta är långtifrån en självklarhet, men företaget uppfattar det som en viktig fingervisning om företagets respekt för individen och den uppskattning som följer med det förtroende en anställning innebär. Dessutom är det förkastligt ur produktivitetssynpunkt att göra på något annat sätt.

En personlig fadder är också utsedd som är ansvarig för introduktionen på företaget. Introduktionsprogrammet specificerar vilka utbildningar som skall genomgå, som första månaden bland annat omfattar väsentliga metodbitar och ett par timmars tid

med företagets grundare som förklarar historik och grundläggande värderingar. Kanske viktigast är att adepten följer med mentorn på dennes uppdrag, så snabbt som möjligt och när så är lämpligt. Inlärningskurvan blir väldigt brant när man kommer ut till kund och därför är det önskvärt att detta kan ske så fort som möjligt (jämför den tvådelade kunskapskurvan i Figur 4.3.1 där det första kundmötet markerats). Dels handlar det om att lära sig vad företaget faktiskt arbetar med, dels hur detta förmedlas, hur man arbetar och så vidare. Till en början är den nyanställda med mer som fluga på väggen, men efter hand tilldelas hon även konkreta uppgifter. Mot kund är det viktigt att kommunicera att detta är en del av introduktionen och att allt material kvalitetsgranskas av en senior konsult samt att debiteringen är begränsad till vilken tid motsvarande arbete skulle ta en erfaren konsult. Detta uppfattas inte som något negativt utan ger tvärtom en viss känsla av seriositet eftersom företaget tydligt markerar att personalen inte utför arbete från första dagen. Även internt läggs skarpa uppgifter över även om det inte är det mest effektiva för stunden, eftersom programmet handlar om att förmedla kunskap och värderingar.

Dokumentation i projektarbete

Företaget upplever att kunskapsmassan från det löpande arbetet tenderar att divergera till följd av att den är projektspecifik och individbaserad. Material direkt relaterat till projekt lagras därför bara för dokumentation på en kundserver utan att egentligen tilldra sig något större intresse; att aktivera ett sådant oorganiserat kunskapskapital liknas under intervjun vid kortspelet ”finns i sjön”. Istället har företaget utvecklat ett specifikt företagsanpassat strukturkapital som separerats från projektrelaterat material. När ett projekt inleds eller en utbildning skall ges inventeras därför denna mycket strukturerade och regelbundet uppdaterade databas för att återvinna så mycket som möjligt av befintligt material. Eftersom dessa moduler är generaliserade måste de naturligtvis anpassas till klienten, men en del arbete kan ändå sparas. I slutet av projektet utvärderas vilket material som kan ha ett framtida allmänintresse, som då generaliseras och dokumenteras inom den mappstruktur som används vilket innebär att moduler successivt adderas. Allt ifrån abstrakta koncept som processororientering till mycket konkreta metoder för hur en typ av statistiska beräkningar utförs ryms inom ramen för vad som kan lagras. Det är dock nästan uteslutande inom projekt som materialet har sitt ursprung, det är ovanligt att utveckling sker enbart mot den interna databasen.

Fördelen med företagets lösning är, enligt egen utsago, att dokumentationen blir oberoende av individen, det vill säga det förutsätts inte att någon kan förklara vilka projekt som är relevanta att titta på respektive vilka faktorer som varit kontextuellt viktiga för projektet. Vidare undanröjs problemet med att hålla en sådan databas uppdaterad, vilket inte bedöms vara värt kostnaden. Ändamålsenligheten i att använda gammalt material ifrågasätts av företaget eftersom klientens förutsättningar förändras så mycket på fem år att material äldre än högst två eller tre år inte är relevant längre. Företaget är noga med att betona att de konkurrerar genom att utveckla ny kunskap snabbare än sina konkurrenter, inte genom att återkommande tillämpa några hemliga metoder. Det medger att faktisk kompetens överförs till klienten snarare än endast en lösning, men samtidigt innebär det att företagets kunskapsbas är en färskvara som snabbt blir obsolet om den inte utvecklas. Det är därför företaget har förkastat konceptet med projektrelaterad kunskapslagring, och den som intervjuas har själv varit drivande för en sådan utveckling efter erfarenheter från tidigare arbetsgivare.

Företaget har inte någon sökfunktionalitet eller klassning i databasen utan istället avses en logisk struktur leda rätt baserat på ett grundläggande ramverk för hur företaget arbetar. Det innebär att specifika beskrivningar och modeller kan vara organiserade under de processer med vilka de äger sammanhang.

Presentationer av avslutade projekt är inte något företaget arbetar regelbundet med. En jämförelsevis nyanställd kan regelbundet stämma av med någon mer senior under projektet för att säkerställa att man är på rätt väg, men kunskapsflödet är då knappast riktat från projektet till övriga anställda.

Företaget råkade ut för en omfattande kompetensflykt för några år sedan och det var då behovet av debriefingprocesser blev uppenbart. Idag undviks situationer där en individs kompetens avgör företagets förmåga att leverera en tjänst genom att flera hålls insatta samt att material lagras som moduler i den ovan beskrivna interna databasen. Detta skall säkerställa att företaget inte förlorar alltför betydande kompetenselement när någon slutar. De projekt som är knutna till personen som slutar betraktas emellertid som ”döda”, det vill säga det görs inga ytterligare åtgärder för att dessa skall vara begripliga.

Arbetet med KM är organiserat under VD vilket är tydligt förmedlat och det är således VD som formellt allokerar tid till den interna databasen. Normalt hanteras

detta på ett informellt plan, exempelvis genom ett e-brev eller telefonsamtal, men det är inte accepterat att på eget initiativ lägga stora mängder arbetstid på databasen. Den informella strukturen för denna arbetsfördelning skulle kunna innebära ett problem vid expansion.

Det finns inte någon särskilt medveten process avseende kundhantering, även om företaget har ett CRM-system som egentligen alla uppgifter skall lagras i om vilka företaget har kontakt med, om de är nöjda, huruvida han eller hon är intresserad av golf etcetera. Det finns en ambition om en kraftsamling där, för i nuläget sker detta sporadiskt. Exempelvis identifierades fyra avlidna och flera hundra som bytt arbete eller uppgifter när ett utskick till 800 personer förbereddes. En direkt fråga om nyttan av ett sådant register för internt bruk besvaras med att företagets storlek möjliggör en mer informell intern samordning genom kontakt med VD, då eventuella tidigare projekt för klienten eller klientens leverantörer diskuteras. Detta skulle naturligtvis inte fungera om företaget var väsentligt större.

4.3.3 Drivkrafter och kultur

Vad gäller incitament är det mest väsentliga vad företaget inte gör – det finns inga individuellt utformade belöningssystem som baseras på debiterad tid, eftersom detta anses förödande för drivkraften att förbättra materialet. Istället förekommer en solidarisk prestationskomponent baserad på företagets totala resultat. Samtidigt har väl utvecklade modeller hög intern status och även om det inte genererar i monetär belöning uppmärksammas det tydligt av VD och ger ett högre anseende än om man enbart är ute hos kund. De anställda tycker generellt att det är väldigt roligt med teoriutveckling vilket delvis hänger samman med att en så stor del är formellt forskningsutbildade. Man är därför van att skapa modeller och att generalisera, och det uppfattas av många rentav som en belöning att få arbeta med teoriutveckling på det viset och kanske skriva en artikel när man utvecklat något nytt. En annan drivkraft är behovet att marknadsföra sig mot målgruppen vilket bäst sker med hjälp av ett påtagligt kunskapskapital; exempelvis författar anställda böcker, (en titel används som kurslitteratur på åtta svenska högskolor) och försöker engageras som föreläsare på konferenser:

”när man presenterats som en av landets ledande auktoriteter inom området är det sällan en åhörare frågar om man kan processer, det blir som att fråga om jorden är rund. Bättre sales pitch är faktiskt svårt att få”²¹⁶.

Eftersom personalen är idédriven är det väsentligt att inte formalisera processen så mycket att det hämmar kreativiteten, exempelvis genom minutiösa processalgoritmer som ibland förekommer inom stora företag. Kan något beskrivas bättre så uppdateras helt enkelt modellen. Den formalia som förekommer uppfattas emellertid snarare som ett stöd som stimulerar kreativiteten, eftersom det nu finns en påtaglig avkastning på tankemödena genom rutinen att publicera materialet internt. Personalen trivs således med formalia som är formaliserad men en arbetsprocess som är ganska fri.

En styrka bedöms ligga i företagets arbetssätt med tydliga mallar för hur en process dokumenteras vilket är vägledande för hur analysen genomförs, exempelvis avseende ISO-system, vilka rollbeskrivningar som behövs med mera. På så sätt säkerställs att uppgiften löses på bästa sätt och att all data samlas in redan från början. I många delar är företaget rent administrativt mycket strukturerat med ledningssystem avseende resepolicy, mall för nya kunder med mera. Strukturen för dokumentation skulle således enligt företaget medge en expansion till 500 anställda utan särskilda justeringar. Samtidigt finns det problem med att vara för strukturerad eller akademisk; ibland måste personalen ”bita sig i tungan” för det är klientens önskemål som bör styra hur mycket utrymme problematisering skall få och hur strukturerad processen skall vara.

4.4 Komparativ enkätstudie

I författarlagets enkät, som återfinns i *appendix 1*, har 22 frågor ställts till nio respondenter i form av konsultföretag. Vid återgivning av de erhållna resultaten ämnar inte författarlaget att presentera varje fråga för sig utan har valt att klustra svaren inom olika fokusområden. Vissa av frågorna i enkäten är att betrakta som kontrollfrågor, med avsikt som komplement och stöd till kommande analys, och återges således inte i sitt fulla format i uppsatsens resultat. Tre företag förekommer i studien under fingerade namn, LMC (Large Management Consulting), TMC (Telco Management Consulting) och SMC (Strategic Management Consulting).

²¹⁶ Intervju av anställd på Trivector, Lund 2009-02-13

4.4.1 KM som strategi

Företagens intresse och drivkraft för KM

Angående huruvida de undersökta konsultföretagen har en medveten strategi för Knowledge Management har samtliga företag förutom (Tactel) en medveten och uttalad strategi för KM om än pakiterad i olika format. Huruvida applicerbar och representativ en procentsats på 88,9 procent för medveten KM-strategi är för hela populationen konsultföretag är svårt att säga men om den ligger i samma härad är den mycket hög. Dock bör det poängteras att företagets KM-strategi inte nödvändigtvis berör företagets samtliga funktioner och nivåer. Deloitte menar exempelvis att KM-strategierna inte är heltäckande utan endast inskränker vissa områden. Tactel medgav att de inte hade en medveten strategi svarade enligt följande;

”Nej, det finns egentligen ingen strategi för KM på Tactel. Vi har med jämna mellanrum genomfört större punktinsatser inom berörda utbildningsområden beroende på utomliggande faktorer. Förutsättningarna ändras snabbt i branschen och vi måste agera på dem. Vi skall inom de närmaste månaderna titta på ett mer långsiktigt system där vi kontinuerligt kan utbilda anställda och garantera en viss kompetens/kunskap inom en utsagd tid.”

Gällande om KM tillåts kosta pengar svara majoriteten av företagen att det finns en beredskap för det, hela 2/3. Tre företag avsätter redan idag en bestämd summa för KM-arbete. Exempelvis avsätter TietoEnator cirka 30 kkr per anställd och år.

Varför KM är av intresse och vilka drivkrafter som ur företagets perspektiv finns, är för respondenterna väldigt tydligt. Samtliga har ett stort intresse och en drivkraft att titta närmare och lära sig mer om KM. Exempel på svar från respondenterna följer nedan;

”Kompetens/färdighet (inte kunskap i sig) är vår produkt, och det är vad våra kunder efterfrågar. Från företagets och medarbetarens perspektiv är detta det vi drivs av, och ständigt måste utveckla.”

”Varje projekt bygger på tidigare erfarenheter, trots att projekt och frågeställning kan vara unik så finns det alltid delar av tidigare erfarenheter att dra nytta av.”

”För ett kunskapsbaserat konsultföretag som (BearingPoint) är det extremt viktigt att kunskapen sparas inom företaget. Genom att slippa återuppfinna hjulet inför varje projekt sparar både vi och kunden tid och pengar.”

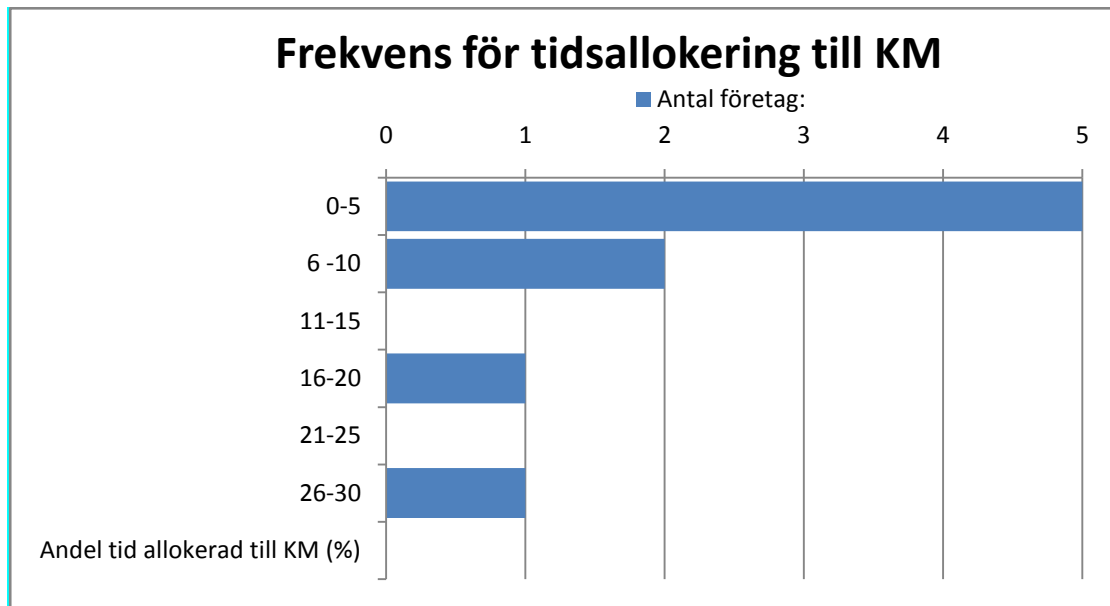
”Då vår verksamhet till 100% baseras på den kunskap som genereras av de anställda är KM av stort intresse. Kan vi återanvända lösningar sparar vi tid, kan vi återanvända referenser kvalificerar vi oss för nya uppdrag, genom att kartlägga våra kompetenser utnyttjar vi vår globala styrka och möjliggör bemanning över landsgränser osv. LMC arbetar mycket med att tillgängliggöra tidigare leverabler och att bygga in kompetens i metoder och verktyg som accelererar projekt och sparar på så sätt tid eller till och med möjliggör genomföranden i vissa fall.”

”Nyckeln till vår verksamhet. Utan kompetens kan vi inte tjäna pengar. Ökar även värdet på företaget.”

”Det är väldigt värdefullt om det finns möjlighet att få kontakt med någon som gjort samma sak tidigare när anställda sitter på ett nya projekt. Kunskapsbasen blir också mer användbar om den är internationell och fylls på av anställda från olika länder med olika erfarenheter. Dessutom så blir företaget inte lika sårbart för personalomsättning om informationen till viss del finns kvar även om man skulle byta ut de anställda.”

”Företaget måste rusta sig inför framtiden. Mobilbranschen är mycket föränderlig och det finns många konkurrenter på marknaden. Områden som vi traditionellt sätt har varit starka på kan försvinna medan nya områden med potentiella möjligheter tillkommer. Då måste vi vara redo.”

Beträffande hur mycket tid arbetet med KM förväntas ta som procent av total arbetstid svarade de nio respondenterna enligt Tabell 4.4.1 nedan.



Tabell 4.4.1

Som skådas i tabellen ligger en majoritet av tiden som läggs inom intervallet noll till fem procent och inom intervallet noll till tio procent tacks hela 7 av nio respondenter in. En av respondenterna särskiljer sig genom att lägga upp till sex gånger mer tid på KM än majoriteten av konsultföretagen representerade i undersökningen.

Ansvar för uppföljning och utveckling av KM

Ansvar för Knowledge Management har lite varierande organisatorisk hemvist inom de olika företagen i undersökningen, men de allra flesta har knutit verksamheten till en specifik person som är ytterst ansvarig. I något enstaka fall ligger ansvaret på personalavdelningen eller en undergrupp till denna, medan de mindre kontoren ofta har ofta en särskild roll som ansvarar för utvecklingen av KM, exempelvis en Quality Manager, som i sin tur är knuten till en enskild partner inom varje land. De stora kontoren har team som ansvarar för arbetet men som på samma sätt svarar mot en specifik partner eller Managing Director inom landet.

En mycket relevant frågeställning är hur materialet kvalitetssäkras, och det är uppenbart att det finns omfattande svårigheter kopplade till detta eftersom det skulle vara mycket resurskrävande att löpande inventera det samlade materialet; inget företag uppges heller använda en särskild strategi för att möta problemet med ålderstigen information. Kvalitetssäkringen av ursprunglig data betraktas i flera fall vara tillfredsställande hanterad genom *peer review*, dels eftersom materialet utvecklats i grupper av konsulter med expertkunskap, dels för att en utvärdering

automatiskt sker genom projektleveransen. Någon anger kundnöjdhet som ett övergripande kvalitetstecken på verksamheten. I den mån det sker utvärderingar relaterad till knowledge management inom företagen finns två slag; dels avseende systemets funktion som mäts på variabler som antal unika besökare, uppladdade proposals, deliverables, quals per land samt material som laddas ner i form av modeller eller analyser på lokal såväl som internationell nivå, dels avseende individens deltagande som utvärderas via nyckeltal såväl som mer kvalitativa bedömningar. Inte sällan ligger dessa till grund för befordran då bidrag till företagets gemensamma kunskapsmassa ofta är en förutsättning för befordran.

4.4.2 Arbetsmetodik

Etablerade arbetssätt

(Acando) har inom varje affärsområde identifierat områden som kräver utveckling av generella modeller och metoder för att kunna leverera vad deras kunderbjudande utlovar. Detta material publiceras i företagets databas för KM (Acando Knowledge). Ett mer informellt medel som kompletterar detta är till exempel användning av wiki.

Ett av de större konsultbolagen i undersökningen (Bearingpoint) har satt samman ett nordiskt team med åtta anställda som arbetar med frågor relaterade till KM. De ansvarar för att utveckla företagets arbete inom området samt att tillse att de anställda bidrar med material till den globala KM-portal företaget också använder. Det åligger även teamet att anordna utbildningar för nyanställda med mera.

Utbytet mellan TMC:s olika kontor inom Europa är omfattande, och det är vanligt att bemanningen i teamen sträcker sig över flera kontor. I företagets kunskapsbibliotek kan anställda publicera material och man kan komma åt studier och genomförda projekt på global nivå samt att se vem som varit involverad i projekten. Anställda uppmuntras att ta telefonkontakt för att få tips när ett snarligt projekt initieras. Jämte interna resurser finns det även tillgång till externa databaser som Gartner, Forrester, Enders Analysis, The Mobile World och Affärsdata som är en källa till yttre kunskap. Tre strategilabb, i London, Paris och Mumbai, arbetar på mer vetenskapliga grunder med att genomföra studier och identifiera trender inom telekom och media. Detta material ställs till konsulternas förfogande och dessutom genomförs årligen en långhelg med föreläsningar, kallad *Global Training*, då samtliga konsulter i världen

inom divisionen (omkring 300 stycken) samlas någonstans i Medelhavsregionen. Evenemanget har naturligtvis även en nätverksbyggande komponent. Normalt deltar man även i branschspecifika utbildningar inom telekom och media som är gemensamma för företagets Europakontor och som brukar vara i tre dagar. En stor del av fortbildningen förväntas ske utanför ordinarie arbetstid, exempelvis ligger flera av utbildningarna under helger. I huvudsak vilar emellertid företagets kunskapsutbyte på en medveten bemanningsstrategi och nätverksbyggande.

Ett av de största konsultbolagen i undersökningen LMC använder ett stort antal systembaserade funktioner inom KM. Dels finns lokala resurser som enbart används i Sverige, men flera funktioner är globala. Ryggraden är den globala kunskapsdatabas (KX) som innehåller qualifications, deliverables, proposals och training for LMC consulting (global). Här finns också profilsidor som klassificerar de anställda konsulternas kunskap samt CV som särskilt utformats för att spridas internt. Globala E-rooms där information kopplat till särskilda kunskapsområden är samlade finns jämte publicerade bibliotek med tiotusentals titlar. En global plattform för E-learning används också inom företaget. Gemensamma mallar och bildbibliotek finns publicerade dels som global resurs, dels separat för verksamheten i Sverige. Lokalt används ett gemensamt nätverk och filstrukturer för projektmaterial som delvis maskerats samt utbildningsprogrammet Consulting Fundamentals, i vilket mer seniora konsulter delger juniora konsulter användbara metoder, verktyg och synsätt som är användbara i konsultrollen. Diskussioner förs om att införa andra stödsystem såsom dokumenthanteringssystem. Trots denna mycket medvetna satsning på systemstöd för KM sker fortfarande en stor del av kunskapsspridningen genom informella kontakter mellan konsulterna, vilket delvis tros bero på att den tillgängliga datamängden är så enorm.

Ett av de undersökta företagen med mindre verksamhet i Sverige (Establish) uppger att de använder gemensamma förekomster för att direkt delge erfarenheter och innovationer inom verksamhetsområdet. Varje kärnområde har personer som är ansvariga för att planera och driva kompetensutveckling inom det området samt sprida relevanta erfarenheter globalt. De arbetar också med att uppnå en god struktur och sökbarhet i de databaser i vilka projekterfarenheter publiceras. Den med avstånd viktigaste formen för kunskapsutbyte är dock fortfarande samarbetet inom projekt.

Ett av de undersökta företagen med mindre verksamhet i Sverige SMC arbetar med internt utvecklade kurser, såväl mer generella för nyanställda som avancerade fortbildningskurser inom metodanvändning och försäljning. Ett eget forskningsinstitut på global nivå arbetar med att uppfatta nya trender på marknaden och förändringar i klientbeteende, vilket till viss del sammanställs direkt i interna IT-system, dels resulterar i nya produktinnovationer som sprids inom företaget. Till viss del är resultaten också avsedda att redovisas i externa publikationer. De enskilda konsulterna använder egenutvecklade IT-system för lagring av information rörande offerter, projekt och utvärderingar. Det finns också utrymme att diskutera och kommentera materialet. Interna nyhetsbrev och bloggar är vidare kanaler för kunskapsdiffusion. Vad gäller personlig överföring utgör redogörelser vid initiering och avslutande av projekt en väsentlig del, men dominerande är en medveten rutin att byta gruppkonstellationer från ett projekt till ett annat. Dessutom lyfts tillfälligt lediga resurser in i kontorsbaserat projektarbete. Spontana diskussioner och avstämningar inom kontoret uppges också vara viktiga, inte minst avseende offerter och omvärldsbevakning.

Ett konsultbolag inom telekombranschen (Tactel) använder diskussionsgrupper inom projektledning som ett viktigt stöd för utveckling och kunskapsöverföring. Genom att säljorganisationen till viss del är separerad från det operativa konsultarbetet arbetar företaget i en riktning mot att säljorganisationen beställer kompetenser som de upplever en efterfrågan på. Utbildningsenheten ansvarar sedan för att, i samråd med ledningen, säkerställa att företaget besitter de efterfrågade kompetenserna. Inhämtande av kompetensen är i mindre grad kopplad till KM, men genom arbetssättet säkerställs en effektiv kanal mellan avnämare och utförare via försäljningsavdelningen. Samtidigt förutsätts en kartläggning av kompetensen inom företaget på löpande basis för att kunna avgöra vilken kompetens som behöver inhämtas samt inte minst vilken kompetens som ligger alltför långt utanför befintlig verksamhet vilket är av betydelse för ledningens strategiska överväganden. Till viss del används också interna utbildningar och möjlighet att avsätta tid för att bistå andra med hjälp, men någon utpräglad rutin för kunskapsdiffusion på lägre nivå inom företaget upplevs inte föreligga.

Ett av de ledande konsultbolagen inom IT i Norden (Tieto-Enator) använder omfattande internutbildningsprogram och arbetar för att skapa tydligare *learning-paths* för olika funktioner inom företaget, det vill säga en vägledning i vilka kompetenser som är användbara för olika karriärvägar inom företaget samt lämpliga tillvägagångssätt att tillägna sig dessa som ett stöd i individens utveckling.

Introduktion av nyanställda

Introduktionen för den nyanställde är en viktig fråga som bör prioriteras högre. Variationen för hur de olika konsultbolagen planerar och strukturerar introduktionen skiljer sig mycket. Allt från väldigt strukturerade temaveckor till mer *ad hoc* baserad introduktion där kvalitén hänförs till den belastningsgrad företaget just då bemästrar förekommer. På frågan vilken introduktion de nyanställda får och om introduktionen innefattar information om företagets KM- arbete, svarade respondenterna enligt följande;

Acando: Introduktion från befintlig medarbetare, introduktionsprogram och program för young professionals. Alla nyanställda får en introduktionsutbildning där även KM relaterade frågor behandlas

A.T. Kearney: Fortlöpande kurser med varierande innehåll beroende på intresse och senioritet, cirka 1 vecka per år under hela anställningstiden. KM information ingår i en instruktion men det kommuniceras även successivt.

Bearingpoint: Vi har ett omfattande introduktionsprogram som vi valt kalla 100-days. Under de första 100 dagarna skall en nyanställd genomgå ett antal introduktionskurser för att på bästa vis förbereda honom/henne för att göra bra ifrån sig hos oss. Det kan handla om Client Communication, Excel training, Managing Information, Process modellering, Selling to Win, Values and Culture. En inledande 1-timmes introduktion av KM genomförs här. Vidare ingår också KM i vårt 100-days paket för nyanställda.

TMC: Vi har en kort tredagars introduktionskurs då vi går igenom företagets övergripande värderingar, arbetssätt/metodik, och en del kurser inom PowerPoint, Excel, etc. Alla nya konsulter skickas sedan på en femdagarskurs i Frankrike som

heter Consulting Skills Workshop. Hit flygs konsulter från hela världen. Man delas in i grupper om cirka 8 personer som man arbetar tillsammans med hela veckan. Allt arbete under veckan bygger på olika case, som inleds med en föreläsning/presentation om någon metodik, och därefter ska man gruppvis lösa ett case och presentera sin lösning. Denna kurs kan man antingen bli skickad till direkt, eller efter att ha arbetat några månader. Den vanligaste introduktionen är att sitta med i ett projekt tillsammans med erfarna konsulter och att det då blir "learning by doing".

En del av introduktionskursen handlar om datainsamling och hur man förhåller sig till företagets kunskapsbas.

LMC: Varje nyanställd får en fadder som "tar hand" om den nyanställde den första tiden. Tydliga checklistor finns för aktiviteter och information för faddern, detta för att säkra att den nyanställda får nödvändig information. Start för nyutexaminerade sker i grupp där ett två dagars introduktionsprogram hålls gällande administration samt de viktigaste verktygen och metoderna. Utöver detta finns ett gediget paket med e-learning kurser och checklistor för nyanställda. För vissa delar av KM finns utbildningar som bedrivs som en del av introduktionen. Andra delar av KM förmedlas mer successivt.

Establish: Interna kurser, mentor samt ett gediget introprogram inleder den nyanställdes karriär. Det är viktigt att introduktionen har struktur. KM berörs ej i denna första del men den kommer successivt.

SMC: Peer training – alla anställda i Stockholm ger minst en "lektion" i hur vi arbetar och vad vi arbetar med under de två första veckorna som nyanställd. Introduktionsutbildning om tre dagar där de nyanställda från alla kontor i Europa deltar på central ort, fokus på våra klienters branscher, utvecklingstrender och våra metoder.

Ovanstående ger en översiktlig bas men vi tror framförallt på on the job training som både omfattar learning by doing och snabb feedback. Som nyanställd har man också en fadder som har ett extra ansvar för ens introduktion. Precis som alla andra anställda genomgår den nyanställde minst 8 dagars utbildning per år. Första

formella tillfället för KM relaterad information ligger under första anställningsveckan med fördjupning inom en månad. Informellt får den nyanställda en massa ytterligare stöd för att snabbt agera enligt våra intentioner.

Tactel: Tactel har ett utbildningsprogram vid namn Tactel Academy som varar en månad. Programmet finns dock ännu bara på våra kontor i Malmö/Lund. Där försöker vi förmedla viktiga tekniska kunskaper men också ge de nyanställda en god inblick i Tactel (vilka vi är, vad vi står för) samt möjligheten att knyta kontakter på företaget. Vi jobbar precis med att sätta upp ett program för fadderverksamhet och en än mer planerad introduktion

Eftersom vi ännu inte har någon långsiktig strategi för KM så ingår i de allra flesta fall inte information om KM. Några av våra mindre kontor utför på eget bevåg interutbildningar i avseende att bredda kunskapen på kontorets alla inblandade. Det kommuniceras ut.

TietoEnator: Vi har både Introduktionskurser och ett utvecklat fadderskap. KM kommuniceras lite över allt.

4.4.1 Avvägning mellan lagring och aktiv överföring

Betydelsen av systemstöd

Gällande systemstöd och IT:s användning och koppling till KM spelar dessa en mycket stor roll enligt samtliga respondenter. Enligt (Acando) har IT har en mycket stor roll i KM-strategin. All kunskap samlas i företagets kunskapsdatabas (alla dokument, konsultprofiler, modeller). Hos (Acando) kan alla dokument också nå utanför kontoret för återanvändning och detta med hjälp av IT stödet. (A.T. Kearney) säger att systemstöd är en viktig del då det sätter funktionalitet på databasen. SMC menar att systemstödet är ett hjälpmedel som finns tillgängligt oavsett var vi är. Med hjälp av samma inloggningsuppgifter som till webmailen kan alla anställda dessutom komma åt dessa data utan att arbeta från en av företagets datorer.

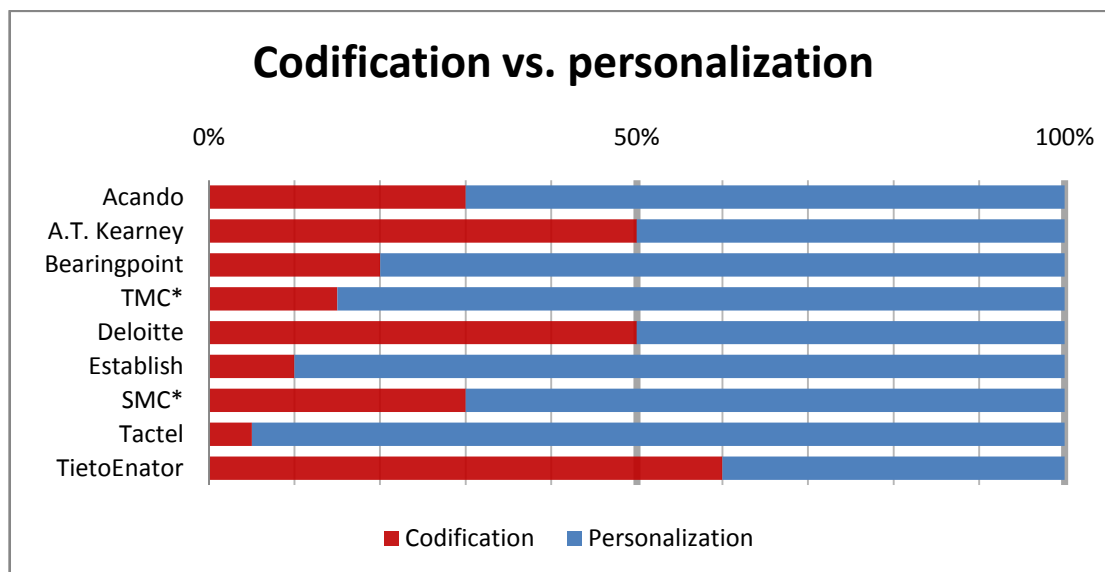
Personalization vs. codification

*En strategisk fråga för samtliga företag som arbetar eller planerar att implementera KM är att veta vilka KM är att veta vilka förutsättningar och arbetssätt företaget har för överföring och lagring av data. För lagring av data. För överföring av data finns två allmänt vedertagna metoder nämligen *codification* eller*

codification eller *personalization*. Angående huruvida kunskapsspridningen huvudsakligen sker genom huvudsakligen sker genom personliga kontakter eller genom inlagring respektive sökning i databaser har sökning i databaser har företagen ombetts att i procent meddela. Resultatet följer i nedanstående

nedanstående

Tabell 4.4.2.



Observera att företagsnamn markerade med asterisk (*) är fingerade

TMC = Telco Management Consulting

SMC = Strategic Management Consulting

Tabell 4.4.2

Som skådas i tabellen har sex av nio företag en tydlig ståndpunkt i personalizationstrategin som väg för kommunicerande av kunskap. Två av företagen har en jämn fördelning av användandet av de båda tillvägagångssätten medan endast en har en övervikt på codificationförfarandet.

Struktur för lagring

Vad avses att lagras?	Acando	A.T.Kearney	Bearingpoint	TMC+	Deloitte	Establish	SMC+	Tactel	TietoEmator	Totalt
Praktiskt tillämpliga lösningar, modeller eller analyser	X	X	X		X			X	X	6/9
Praktiskt tillämpliga lösningar, modeller eller analyser som till väsentlig del är nya	X	X	X		X	X			X	7/9
Nätverk, t.ex. uppgifter om personer eller organisationer av värde för senare projekt	X	X		X	X	X	X	X	X	7/9
Arbetsmetoder inom projekt		X	X	X	X	X	X	X	X	8/9
Sätt att tänka och angripa problem		X	X	X	X	X			X	7/9

Tabell 4.4.3

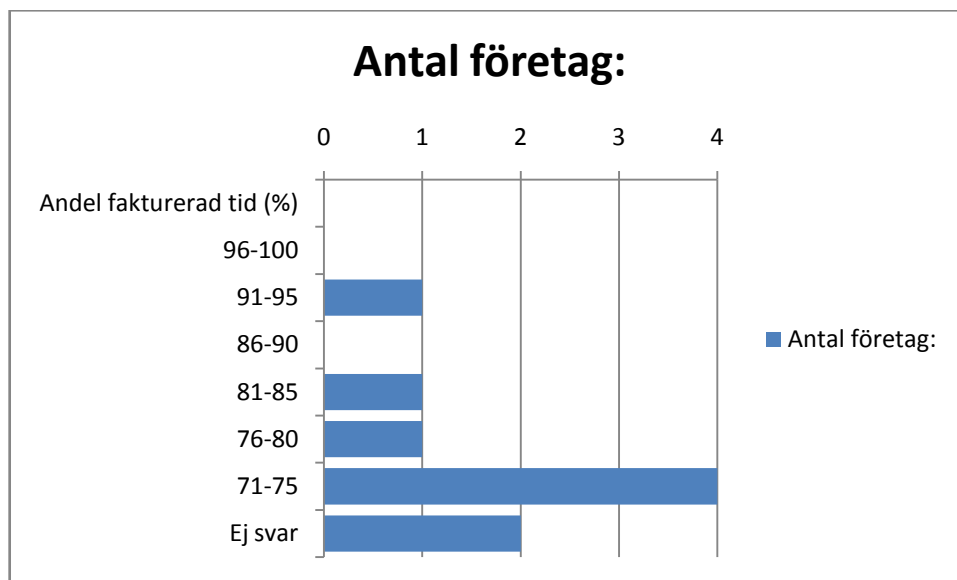
Företagen har jämförelsevis hög ambitionsnivå avseende vad de dokumenterar. Det finns få uppenbara tendenser i företagens val av vad som lagras; utmärkande är möjligtvis den tillmätta betydelsen av nätverk, då företag med mindre kontor i Sverige i högre utsträckning valt att även dokumentera personer eller organisationer som kan vara av värde för senare projekt, medan företag med mycket stor verksamhet i Sverige avgränsar dokumentationen till analysmodeller och arbetsmetoder. En tänkbar förklaring kan vara att små kontor inte kan riskera att koncentrera nätverkskännetecken till några nyckelpersoner som blir outhärliga.

Vid digital dokumentation har frågan angående huruvida den sker kontinuerligt under projektets gång eller när projektet avslutats ställts. Som svar på denna fråga menar samtliga företag att viss kontinuerlig dokumentation sker och att den är viktig för att information inte skall komma i glömska. Den största dokumentationen sker dock vid avslutet av projektet och i mån av tid. Respondenterna verkar vara överrens om att en kontinuerlig dokumentation vore att föredra men att den i vissa fall endast följs sporadiskt. Det ligger också mycket och mycket i projektledarens händer varför den också varierar med ambitionen på denna. För frågan om huruvida dokumentationen sker spontant efter eget tycke eller i enlighet med för företaget bestämda mallar är svaren varierande. Direktiv ovan finns men hur väl de följs beror på omständigheterna. Konsultfirman LMC svarar att arkiveringsrutiner för hur projektmappar ska se ut efter avslut finns och efterföljs i varierande grad. Vanligtvis laddas information enligt företaget in i KX efter projektavslut när detta är tillämpligt. Enligt TMC är arbetet med KM en del av den kompetensmodell som används för att utvärdera anställda och som även ligger till grund för hur avancering i grader sker. Dessa menar att det således inte går att avancera om man inte aktivt deltar i KM-verksamhet som inkluderar följande av rutiner för kontinuerlig dokumentation.

4.4.2 Kultur och incitament

Kulturen och hur den påverkas

En intressant fråga är hur stor del av arbetstiden som i genomsnitt kan betraktas som fakturerbar. Nedan följer Tabell 4.4.4 som visualiserar var populationen respondenter har svarat på som andel fakturerbar tid i procent.



Tabell 4.4.4

Som synes är andelen fakturerbar tid väldigt hög. Av de sju som valt att svara har det lägsta en fakturerbar tid på 71-75 procent och det högsta så mycket som 91-95 procent. Intressant är att de företag med den högsta fakturerbara tiden också är de som arbetar mest med codification som KM-strategi. Frågan är om paralleller går att dra mellan att de som har den högsta fakturerbara tiden också är dem som arbetar minst med KM.

Vilka normer och värderingar som råder på de olika företagen är intressant att analysera, inte minst ur KM-synpunkt. Nedan följer sammanfattningar om hur de olika respondenterna förhåller sig till ämnena. De olika företagens svar varierar och de kan även behandla homogenitet i personalstyrkan, personalomsättning samt vilken typ av kompetens som rekryteras.

Acando beskriver sina kärnvärden som laganda, passion och resultatskapande. Kulturen kännetecknas av korta beslutsvägar, och möjlighet att utvecklas utifrån dimensionerna kompetensområde, projektledning, försäljning, åtagandansvar och ledare. Det går att specialisera sig inom ovanstående dimensioner, eller ha en utveckling genom att bli bättre inom flera dimensioner. Acandos medarbetare har en

eller flera akademiska examen från ekonomi- eller ingenjörsprogrammen. Viktiga egenskaper hos deras konsulter är problemlösningsförmåga, leveransförmåga, social förmåga och förmåga att leda sig själv och sin omgivning. När det gäller värderingar och social tillhörighet är det en homogen grupp. Däremot kan det skilja mycket på individnivå, där det exempelvis är stor skillnad på en analytisk systemutvecklare och en mer generell projektledare med verksamhetskonsultprofil. *Anställningstiden varierar mellan nyanställda och 30 år, där våra medarbetare typiskt har arbetat hos oss i 4-6 år.*

På BearingPoint har man valt att sätta upp 8 olika värderingar som skall genomsyra deras vardagliga arbete: Commitment to clients success, Commitment to each other's success, Leaders who server, Teamwork and collaboration, Integrity in our action, Speed with purpose, Stewardship och One firm. Företagets individer är en homogen grupp när man tittar på utbildningsbakgrund, tidigare arbetslivserfarenhet och drivkrafter men personligheterna varierar stort. Dessvärre är kvinnorna i minoritet och det är något som samtliga konsultföretag brottas med. Ca 20 % räknar vi med under 2009.

Hierarkiskt har TMC fem nivåer, från lägsta nivån *Consultant* till högsta nivån *Vice President*. De arbetar tillsammans oavsett nivå, och när de är inne på kontoret på fredagar så sitter alla på samma ställe oavsett vilken nivå som man befinner sig på. Vanligt förekommande på konsultföretag är att de som sitter på de högsta nivåerna sitter för sig själva, men hos TMC sitter alla helt mixat. Detta gör att man alltid har bra översikt om vad som är på gång, och det bidrar också till en bra gemenskap oavsett vilken nivå som vederbörande tillhör. Konsulter på samtliga nivåer arbetar i projekt, och ingen har en renodlad säljroll, inte heller de som är Vice Presidents. Från och med nivå 3 så är dock säljkraven betydligt högre. Det är alltså främst konsulter från nivå 3 och uppåt som säljer in projekt, men konsulter på lägre nivåer är ofta involverade i säljarbetet. Variationen mellan olika typer av projekt är mycket stor och alla förväntas att kunna prestera i de vitt skilda projekten. I de flesta projekt så finns det med konsulter från flera olika nivåer, men dock inte alltid. Vid rekrytering av nyexaminerade så rekryteras i stort sett uteslutande från följande universitet: Handels, KTH, LTH, och Chalmers. Ekonomer från Handels eller Industriell Ekonomer är de vanligaste utbildningarna. Vid rekrytering till högre positioner så krävs antingen gedigen konsulterfarenhet, eller en stark telekom/media-profil, men helst erfarenhet

från både konsultverksamhet och telekom/media. TMC arbetar nära sina klienter, och sitter så gott som alltid tillsammans med klienten på heltid. Därmed blir samarbetsförmåga och lyhördhet viktiga egenskaper för att det ska fungera.

Genom att ha tydliga karriärssteg; Analyst, consultant, Sr Consultant, Manager, Sr Manager, Partner har LMC även en tydlig hierarki. Dock finns en tydlig och klar öppenhet och ödmjukhet i organisation såväl internt som externt.

Den absoluta merparten har en akademisk examen (ekonomiexamen ~ 50%, ingenjörsexamen + systemvetenskapsexamen ~30%). Egenskaper för anställda är starkt och tydligt driv, social kompetens, stark analytisk förmåga, stresstålighet. Personalen har tämligen lika värderingar och utbildningslängd. LMC consulting har under den gångna 1,5 års perioden mer än dubblat sin personal varav dessa mätetal för tillfället inte har någon större relevans.

Establish har en hierarki men prestigelösheten är uttalad. Sex olika konsultroller finns som baseras på erfarenhet/kompetens, ledarförmåga och säljförmåga. De olika rollerna har fokus efter sin förmåga. Alla är med och driver företaget (möjlighet att påverka). Passion, professionalism, prestigelöshet och proaktivitet är våra värdeord. Företaget består huvudsakligen av ingenjörer och ekonomer. 65 procent homogen grupp, övriga avvikande utbildningar/erfarenheter. Vi rekryterar olika personlighetsprofiler. Detta är en medvetet strategi för att skapa bättre team. Vi söker samma värderingsgrund. Personalomsättningen är cirka fem år i snitt.

SMC har följande ledord i sin värdegrund; *Excellence, Passion* och *Team spirit*. Företagskulturen präglas av snabbbrörlighet där alla kan säga vad de tycker och hugga tag i utvecklingsområden men där det ändå finns någon som ansvarar för verksamheten och dess delområden. Dessa personer har också den yttersta beslutsrätten. Den som är bäst lämpad alternativt har mest tillgänglig tid jobbar på ett prioriterat område oavsett position. Vi hjälper varandra och gör ständigt interna omflyttningar utan att klienten nödvändigtvis vet vem som gör vad. Målet är alltid att maximera kundnyttan. Samtidigt som de anställda förväntas vara flexibla i sina roller är arbetsgivaren också flexibel, exempelvis med var och när den anställda arbetar så länge arbetet är effektivt och uppskattas av klienten. Anställda får ta ut ledighet för att vara föräldralediga, testa en ny företagsidé, hjälpa kompisar att starta företag, accentuera sina akademiska studier etc.

Tactels organisation är väldigt platt. Det är högt i tak och finns stort utrymme för egna initiativ. Företaget har personer som jobbar ute hos kund och de har naturligt lite svårare att påverka sin arbetssituation i lika stor utsträckning som de som sitter i interna projekt. Stämningen är lättsam och folk är mycket samarbetsvilliga. Vi har många utvecklare men även en betydande skara testare och projektledare. Tactel har en väldigt liten ”overhead” vilken dock har ökat något de sista åren då företaget har blivit stort.

Merparten av de anställda är ingenjörer. Majoriteten är utbildade civilingenjörer inom datateknik främst från Lunds Tekniska Högskola. De flesta är tekniskt drivna och besitter ett genuint intresse för problemlösning främst inom programmering. Personalen utgörs således av en mycket homogen grupp. De allra flesta är män mellan 25-30 vilket även speglar fördelningen inom de studieinriktningar vi främst rekryterar från.

Traditionellt sätt har Tactel haft en väldigt låg personalomsättning. Företaget är ett ganska ungt företag på drygt tio år – den genomsnittliga anställningstiden ökar fortfarande för varje år. Omsättningen ligger på ca 5 procent beroende på konjunktur och år.

TietoEnators värdegrund är kundinriktad och lärande. Personalen är huvudsakligen tekniker/ingenjörer med IT inriktning. Personalen är trots detta enligt företaget inte en homogen grupp. Personalomsättningen är mellan 10-12 procent årligen.

På frågan vilka konsekvenser KM har för företagskulturen har följande svar erhållits som presenteras av Tabell 4.4.5.

Vilka konsekvenser har KM för organisationskulturen?	Respondent								
	Acando	A.T. Kearney	Bearingpoint	TMC+	Deloitte	Establish	SMC+	Tactel	TietoEnator
Ökad byråkratisering	X					X	X		
Ökad integration inom företaget			X	X	X				X
Ökad interaktion mellan anställda	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabell 4.4.5

Som ses i tabellen tycker samtliga att en implementering av KM medför en ökad interaktion mellan de anställda. Fyra av nio tycker också att integrationen inom företaget ökar. Bara tre av nio tror att KM får en ökad byråkratisering som följd vilket ses som en delvis negativ konsekvens då entreprenörsandan hämmas.

Drivkrafter

Angående personalens uppfattning om KM i de respektive företagen går det att urskilja en mycket positiv bild av KM. Intresset överlag är stort och medvetenheten hög. På Acando, LMC och SMC svarar man exempelvis att;

Alla medarbetare är väl medvetna om betydelsen av KM, d v s att utveckla och dela med sig av kompetens mellan varandra.

Det absoluta flertalet ser det som en stark möjlighet att bli mer effektiv och öka kvaliteten i sitt arbete. Genom att på olika sätt utnyttja kunskap från andra får man bättre möjlighet att genomföra sitt eget arbete.

KM är viktigt för att utveckla medarbetarnas kompetens och vara ett attraktivt alternativ vid upphandling av konsulter. KM skapar och ökar samarbetet mellan länderna och är på så vis en av flera kulturbärare för det internationella bolaget. KM är en av flera kritiska faktorer för företagets framgång.

Företaget BearingPoint har i en nyligen utförd undersökning (med skalan 1-5 där 1 är lägst och 5 högst) på frågan hur viktigt KM är, erhållit ett så högt svar som 4,7. Dock har man i samma undersökning fått resultatet 2,4 på frågan om hur bra företaget i nuläget är på KM.

Många av de undersökta företagen meddelar alltså att personalen har en positive uppfattning av KM. Endast TMC beskriver någon egentlig nackdel i deras svar som lyder så här;

Det är jättebra att kunna ta del av andras tidigare erfarenheter när man sitter på nya projekt inom nya kunskapsområden. Den enda eventuella nackdelen som kan finnas är att det riskeras att ytterligare arbetsbörda läggs på en redan ganska fullspäckad arbetsvecka.

Rörande vilka incitament som drivkrafter som bedöms vara mest verksamma avseende KM ur de anställdas perspektiv graderades nedanstående alternative enligt en skala från ett till fem där ett var det alternative med bäst överensstämmelse.

	Respondent								
	Acando	A.T. Kearney	Bearingpoint	TMC+	Deloitte	Establish	SMC+	Tactel	TietoEnator
Det som är bra för företaget gynnar i längden även individen	1	X	1	X	4	2	2	1	1
Det är en del av arbetsuppgifterna och arbetsplatsens normer	3	X	2	X	1	1	1	4	2
Det uppmärksammas positivt och generar i prestige och uppskattning	2	-	3	X	2	5	-	2	5
Det är meriterande för befordran	4	-	4	X	3	3	-	3	3
Det är bonusgrundande	5	-	5	X	0	4	-	5	-
Det är lönegrundande	-	-	6	X	0	6	-	6	4

Tabell 4.4.6

Den som erhåller mest ettor är påstående ett; *Det som är bra för företaget gynnar i längden även individen*. Påstående två får tre ettor av sju möjliga då vissa respondenter inte valt att svara med siffror. Sämst ranking får påstående 6; *Det är lönegrundande*. Bonusgrundande får näst sämst ranking och tycks inte håller vara relevant som incitament för att arbeta bättre med KM. Att gott KM-arbete skulle vara meriterande för befordran bedöms medelrelevant bland de sex stegen. TMC bedömde dock denna faktor som mycket relevant ty deras karriärs utveckling bland annat bygger på hur individen uppfyller de ställda KM målen.

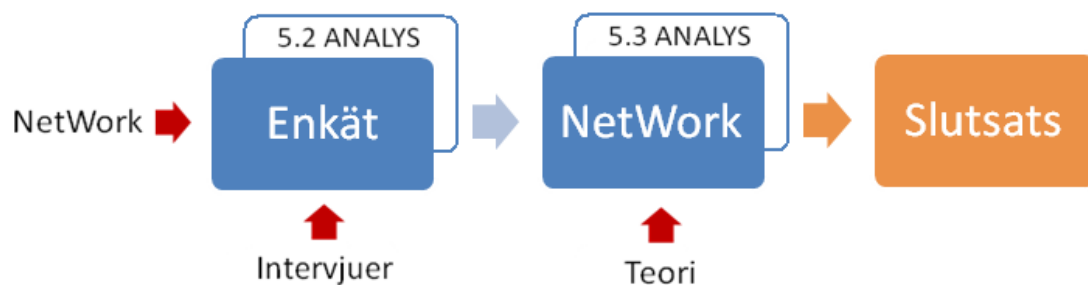
5. Analys



Kapitlet presenterar en analys av insamlad empiri och framlagda teoretiska modeller utifrån uppsatsens frågeställningar. Analysen utgör ett underlag för de slutsatser som i nästa kapitel dras avseende dessa frågeställningar.

5.1 Analysansats

Studien omfattar ett ansenligt material, varför analysen sker i två steg (se Figur 5.1.1). Detta kan också motiveras genom att den jämförande studien kan ha ett intresse även separat från fallföretaget. Således behandlas empiri från enkätstudien samt de båda intervjuade företagen i avsnitt 5.2 som en bakgrund för analysen av fallföretaget. Reflektioner och jämförelser avseende fallföretaget behandlas inom avsnittet, men analysen sker aldrig från fallföretagets perspektiv. Snarare visas hur fallföretaget positionerar sig relativt den karaktäristik som framträder i de andra företagens förhållningssätt till kunskapshantering i en form av benchmarking.



Figur 5.1.1

Först i avsnitt 5.3 analyseras fallföretaget mer specifikt, vilket sker mot bakgrund av den teoretiska referensram som presenterats i kapitel 3 samt den analys som behandlats i avsnitt 5.2. Analysen av fallföretaget bildar sedan utgångspunkt för studiens slutsatser som presenteras i kapitel 6.

Författarlaget vill betona att analysen inbegriper vissa element som kan uppfattas som repetition av teori- och empirikapitlen. Detta är ett medvetet val för att öka läsbarheten dels för läsare som inte tillägnat sig dessa kapitel, dels beroende på den omfattning dessa kapitel har.

5.2 Enkätanalys

5.2.1 Kunskapsstyrning ur ett strategiskt perspektiv

En grundläggande förutsättning vid undersökningen av ett företags arbete med KM är naturligtvis i vilken utsträckning de anser sig ha en etablerad strategi. Ur enkätundersökningen framkom att åtta av nio företag har en medveten strategi för KM, vilket även med hänsyn till eventuell osäkerhet i allmängiltigheten i de svar som inhämtats ger en mycket tydlig tendens ur en indikativ synvinkel. Det kan med andra ord slås fast att en dominerande andel av konsultbolagen arbetar med KM och att ämnet är aktuellt på företagsledningens agenda. Det finns en andel företag som nyligen påbörjat utvecklingen av KM, men den väsentliga slutsatsen är att det inom en snar framtid sannolikt kommer att vara en belastning för ett konsultföretag att sakna en utvecklad KM-strategi. NetWork kan i nuläget inte sägas ha en tydligt formulerad strategi för kunskapshantering, vilket således placerar företaget i en minoritet relativt de undersökta företagen.

En del av en strategisk satsning är rimligtvis att resurser tilldelas aktiviteten. Det föreligger dock alltid en risk att uppgifter som kan adderas eller integreras i arbetsuppgifterna inte tilldelas särskilt riktade resurser, vilket till viss del tycks gälla för KM. Två tredjedelar av respondenterna i enkätundersökningen uppger att det finns en beredskap för kostnaderna, vilket skall jämföras med den betydligt högre andel som uppger att de medvetet arbetar med KM. Detta kan naturligtvis bero på att företagen betraktar arbetet som debiterbar tid och därmed inte som en kostnadsdrivande aktivitet. På NetWork är man naturligtvis införstådd med att en implementering av KM inte är gratis men en allokering av resurser till KM har inte skett. NetWork saknar i nuläget en uppfattning om vilken kostnadsnivå som är rimlig och som kan accepteras av företagsledning och ägare.

Frågan om kostnader är rimligtvis nära förknippad med frågan om varför KM är av intresse och vilka drivkrafter som finns ur företagets perspektiv. För enkätens nio respondenter är svaret väldigt tydligt, då samtliga har ett stort intresse och en drivkraft att titta närmare och lära sig mer om KM. Detta faktum gäller även NetWork då företagets anställda visar på stor nyfikenhet och insikt i vilka fördelar en tydligare satsning på KM skulle medföra. Man är införstådd med att en av företagets hörnstenar

ligger i dess inneboende kunskap och att det är kunskap som är företagets produkt. NetWork är liksom samtliga andra respondenter också medvetet om att processen innebär en ständig utveckling där förbättringar alltid kan göras alltmedan företaget och omgivningen förändras.

Beträffande hur mycket tid arbetet med KM förväntas ta som procent av total arbetstid (se vidare Tabell 4.4.1) ligger majoriteten av respondenterna mellan noll och tio procent. Det finns dock variationer och inte överraskande är det en av de internationella strategikonsulterna som uppger det högsta värdet (26-30 procent). Apropå ovanstående hypotes avseende företagens varierande inställning till KM som debiterbar tid är det värt att notera att summan av tid för KM och debiterbar tid i några fall överstiger 100 procent, vilket stärker hypotesen att en del av tiden som avsätts för KM faktiskt också debiteras klient. Det har även framkommit inofficiella uppgifter från ett av de dominerande konsultbolagen som ingår i studien att KM-relaterad verksamhet till viss del förväntas utföras utöver arbetstid, exempelvis genom helgförlagda konferenser. Network har i nuläget inga uttalade riktlinjer för hur mycket tid som bör avsättas för KM, vilket kan härddras till att ingen tid alls i egentlig mening är avsatt. Aktivitetsnivån inom KM lämnas därmed till viss del åt individens eller projektledarens ambitionsnivå, men ett rimligt antagande är att NetWork inte heller i framtiden kommer att ägna mer än tio procent av arbetstiden åt KM i enlighet med merparten av respondenterna. Den tid som ägnas KM är något svår att precis uppskatta eftersom verksamheten ofta påverkas starkt av växlande beläggningsgrad.

Ansvar för Knowledge Management har lite varierande organisatorisk hemvist inom de olika företagen i enkätundersökningen, men de allra flesta har knutit verksamheten till en specifik person som är ytterst ansvarig. I mindre företag är denna person ofta VD. Ett problem med att helt låta VD ansvara för frågan är att prioriteringen av KM relativt annan löpande verksamhet blir oklar; är KM endast en av många uppgifter som ligger på VD:s bord finns sällan specifik tid för KM utan arbetet sker i mån av tid. De större företagen i undersökningen har oftast en avdelning som kontinuerligt arbetar med strategiska KM-frågor och som har auktoritet att vidta åtgärder i frågan. Denna grupp rapporterar i några fall direkt till VD, men flera företag uppger att en partner eller Managing Director har ett personligt ansvar för frågan och utvärderas och belönas baserat på utfallet av KM-verksamheten. En sådan lösning ger naturligtvis en helt annan prioritet till frågan samtidigt som signalbudskapet är tydligt;

frågan är av tillräcklig dignitet för att tilldelas en specifikt ansvarig partner. Om frågan åligger VD, vilket för mindre företag oftast är den naturliga lösningen, kan ändå en särskild *project sponsor* utses som driver frågan och ökar visibiliteten för verksamheten.

Att KM-frågan administreras av en enhet med tydligt avsatt tid för ämnet ökar kontinuiteten i arbetet, så för tillräckligt stora företag är Knowledge Management så pass viktigt att det bör övervägas om det finns utrymme för att instifta en separat funktion vars enda uppgift är att förkovra sig i företagets kunskapsarbete. Det innebär naturligtvis inte att KM på något sätt bör separeras från den operativa verksamheten. På NetWork ägs KM liksom andra strategiska frågeställningar av VD. Huruvida det är rätt eller fel att hänskjuta frågan till VD beror på i vilken utsträckning den övriga arbetssituationen medger att tid kontinuerligt allokeras till frågan. Om sådan tid inte finns bör VD delegera frågan vidare, även om VD:s aktiva stöd alltså är nödvändigt.

Många av företagen i enkätundersökningen har etablerade arbetssätt för KM. De har en implementerad och uttalad metodik samt förhållningssätt till hur kunskapen bearbetas och behandlas. Även NetWork har ett förhållningssätt till hur kunskapen behandlas men den är inte konsekvent. Varje projekt dokumenteras och sparas i en databas men rutinerna för vad dokumentationen skall innehålla och på vilket sätt den skall skrivas är i praktiken obefintlig eftersom efterlevnaden av de i sig otillräckliga riktlinjerna är bristfällig. Dokumentationens kvalitet beror i mångt och mycket på projektledarens ambitioner i frågan och sker således godtyckligt beroende på intresse. I detta avseende skiljer sig NetWork från respondenterna i undersökningen, eftersom det i allmänhet finns en klart definierad miniminivå som mer ambitiösa personer förvisso tillåts överträffa.

5.2.2 Dominerande metodik inom kunskapshantering

När man analyserar och väger de olika arbetsmetodikerna mot varandra ses att de stora konsultbolagen i undersökningen, även om den svenska avdelningen är liten, ofta har en mer avancerad arbetsmetodik. Det innebär nödvändigtvis inte att den är bättre anpassad för företagets verksamhet utan bara att den är mer omfattande. Det förekommer dock några mindre svenska företag med mycket välutvecklade processer

och strukturer som är tillräckligt robusta för att tillåta en tillväxt som flerdubblar personalen.

Gemensamt för flertalet respondenter är den stora betydelse projektdeltagandet tillmäts, och flera företag beskrivs tillämpa medvetna strategier för att matcha gruppkonstellationer med den planerade kompetensutvecklingen hos konsulterna. En medveten bemanningsstrategi är således den kanske viktigaste komponenten i företagets KM-arbete, även om denna tar sig olika uttryck. Det är i huvudsak genom personligt samarbete som överföring av tyst kunskap kan ske, vilket i kombination med möjligheten att integrera metoden i det dagliga arbetet kan förklara populariteten.

Interna utbildningar av arbetsmetoder, säljteknik med mera tycks användas som ett kompletterande verktyg för kunskapsöverföring och -införlivande, det vill säga den process som ger organisationen tillträde till kunskap eller ger befintlig kunskap en mer värdeskapande skepnad. Genom att sprida seniora konsulters individuella kunskap i mer formaliserad form kan denna resurs exploateras mer effektivt av organisationen. Denna form av kunskapsöverföring tillåter ett större kunskapsdjup än dokumentation, och viktig individuell kunskap i form av erfarenheter och know-how kan därmed spridas till en större grupp. Verkligt tyst kunskap är sannolikt svår att överföra i större utsträckning genom presentationer, då denna typ av kunskap inte alltid är möjlig att klä i ord utan förutsätter ett mer arbetsintegrerat lärande.

Introduktionen av nyanställda har för samtliga företag ett inslag av *learning-by-doing* genom deltagande i projekt, vilket även är den dominerande formen av introduktion på NetWork. *Learning-by-doing* har tydliga fördelar mot fiktiva case ty inlärningskurvan är enligt respondenterna betydligt brantare i direkt kontakt med klient. Dock föreligger en problematik i hur klienten uppfattar påtagligt oerfarna personer i projekten.

De flesta företag har även ett formaliserat faddersystem där den nyanställda tilldelas en fadder som har ett extra ansvar för personens introduktion. Här är en viss del av fadderns totala arbetstid avsatt till att introducera den nyanställda vilket främjar kvaliteten på den viktiga introduktionen. På NetWork finns inget tydligt mentorskap utan det är upp till hela organisationen att introducera nyanställda. Det kan finnas en fara i att inte ha en tydlig rådgivare eftersom man då inte vet vem man vågar störa. Om mentorskapet axlas av flera personer finns det oftast ingen direkt tid avsatt vilket

gör att det ligger utanför de egentliga arbetsuppgifterna. Detta gör att introduktionens kvalitet varierar beroende på hur stor belastningen är på företaget under just den tid som den nyanställde introduceras.

Att skicka iväg de nyanställda till en koncentrerad introduktionskurs är vanligt förekommande bland de större företagen. På dessa behandlas i princip allt de nyanställda behöver veta om allt från företagets värdegrund och principer till etablerad arbetsmetodik. Introduktionerna är ofta väldigt välgenomarbetade och strukturerade vilket säkerställer att den nyanställde får rätt information samt att samtliga nyanställda har fått ta del av samma information. Utbildningarnas nätverksbyggande funktion betonas också av företagen. Även respondenter som starkt betonar *personalization* använder sådana introduktionskurser, men i mindre omfattning och med delvis annat syfte.

Om introduktionen sker slentrianmässigt utan tydliga rutiner finns problemet att introduktionen varierar mellan olika tillfällen. Detta kan exempelvis innebära att någon som anställs under hög beläggning får en bristfällig introduktion och själv får lära sig att söka information inom företaget. Dessutom förlorar man möjligheten att utveckla förfinade rutiner för introduktionen eftersom det sker *ad hoc*. Denna risk är påtaglig på NetWork varför man bör strukturera upp introduktionen. Att alla nyanställda också tilldelas en specifikt utvald fadder är en bra lösning för att säkerställa att den nyanställda ägnas tillräcklig tid. Det finns ingenting som motsäger att även senior personal bör tilldelas en fadder vid anställning, vilket sker inom några av företagen även om rollen naturligtvis ser helt annorlunda ut i sådana fall.

Man kan utifrån graden av formalisering av introduktionen enligt Hansen *et al.* utdöma om företaget har *personalization* eller *codification* som kunskapsstrategi. Enkätsvaren ger till viss del stöd för detta, även om avvikelser finns. Flertalet av respondenterna har en tydlig tyngdpunkt i *personalization* som strategi för kunskapsöverföring (se Tabell 4.4.2) medan två har en helt jämn fördelning. TietoEnator intar en särställning med ett mycket högt inslag av *codification*, vilket eventuellt kan förklara den mycket höga andelen debiterbar tid eftersom *codification* i allmänhet är mindre tidskrävande än *personalization* och mer inriktat på tidsrationalisering. Två av företagen har som sagts valt att lägga lika mycket på de olika strategierna vilket Hansen *et al.* starkt avråder ifrån. Argumentet är att ett 50/50

förfarande ger upphov till förvirring, vilket kan förefalla vara en relevant analys. Dock kan det ifrågasättas om sådana generella slutsatser är allmängiltiga och oberoende andra företagsspecifika omständigheter. Mer betydelsefullt är sannolikt att fördelningen är tydlig inom respektive uppgift, så att det inte uppstår osäkerhet i vilket förfarande som är det rätta. Genom att bygga upp en tydlighet för specifika situationer riskerar man aldrig att osäkerhet uppstår oavsett vad den sammanvägda fördelningen av strategierna är. Istället väljer personalen själv det rationella alternativet vilket ökar effektiviteten. Det finns resultat från andra studier som stärker bilden av en utveckling mot styrsystem som anpassas efter vilka kunskapsprocesser som äger rum snarare än vilken roll som utför dem, eller vilken typ av styrning som dominerar inom företaget, exempelvis Stein och Ridderstråle samt Kärreman *et al.* som berörs i avsnitt 3.18.3. NetWork avråds dock ifrån att i första hand satsa på en jämn fördelning eftersom det innebär en ökad komplexitet. I dagsläget har NetWork ingen uttalad ståndpunkt rörande vilken av de båda strategierna som dominerar, men de företag i enkätundersökningen som är jämförbara med NetWork i verksamhetsutövande och företagskultur har alla en tydlig ståndpunkt i *personalization*.

Oavsett vilken strategi som valts har samtliga företag en viss andel bestående av dokumentering och lagring i databaser. Tabell 4.4.3 i empirikapitlet redovisar vad de olika företagen avser att dokumentera. Av de fem områden som nämns får ingen mindre än sex kryss av nio möjliga vilket kan tolkas som att de flesta lagrar den information som nämns i tabellen. Något som hela åtta av nio respondenter finner relevant att lagra är arbetsmetoder och så kallade *lessons learnt* inom projekten. NetWork har ett antal uttalade arbetsmetoder som huvudsakligen kommuniceras genom projekt. Direktiv för att lagra dessa i respektive projekt finns emellertid inte, och lagring av *lessons learnt* bedrivs inte heller i någon större utsträckning.

I vilken mån metoder bör lagras eller ej beror på projektets natur men avsaknaden av genomtänkta och väl förankrade direktiv för lagringsstrukturen är enligt NetWorks dåvarande platschef ”*en klar och tydlig brist*”. På frågan om vilken dokumentation som används för närvarande inskränker sig svaret till ”*huvudet, bara huvudet*”.²¹⁷

²¹⁷ Intervju med platschef för NetWork, Helsingborg 2008-11-14

Företagen i enkätundersökningen har jämförelsevis hög ambitionsnivå avseende vad de dokumenterar. Det finns dock få uppenbara tendenser i företagens val av vad som lagras. Utmärkande är möjligtvis den tillmätta betydelsen av nätverk, då företag med mindre kontor i Sverige i högre utsträckning valt att även dokumentera personer eller organisationer som kan vara av värde för senare projekt, medan företag med mycket stor verksamhet i Sverige avgränsar dokumentationen till analysmodeller och arbetsmetoder. En tänkbar förklaring kan vara att små kontor inte kan riskera att koncentrera nätverkskännedomen till några nyckelpersoner som blir outhärliga.

Vid digital dokumentation är det väsentligt att avgöra huruvida det sker kontinuerligt under projektets gång eller först när projektet avslutats. Samtliga respondenter i enkätundersökningen uppger att kontinuerlig dokumentation sker och att den är viktig för att detaljerad information inte skall falla i glömska. Inom NetWork är man delvis medveten om att en kontinuerlig dokumentation är att föredra, men i dagsläget sker praktiskt taget all dokumentation och avstämning vid projektets slut, alternativt inte alls. NetWork är inte de enda som brister i den kontinuerliga dokumentationen då även en del av respondenterna endast sporadiskt följer konceptet. Enligt enkätsvaren ligger också mycket i projektledarens händer varför dennes ambition starkt påverkar när dokumentationen sker. Detta är alltså väldigt likt NetWorks situation där det är projektledarens intresse som avgör ambitionsgraden i dokumentationen.

Vad som avgör tidpunkt för dokumentation varierar; på frågan om huruvida dokumentationen sker spontant eller i enlighet med för företaget bestämda mallar är svaren varierande. Direktiv från ledningen finns ofta men hur väl de följs beror på omständigheterna. Bristfällig efterlevnad av direktiv kan tyda på att det saknas någon bakomliggande pådrivande kraft, dock är direktivens existens ett tecken på att ledningen engagerat sig i frågan vilket är positivt i sig.

En intressant fråga är hur stor del av arbetstiden som i genomsnitt kan betraktas som fakturerbar. Av de nio som valt att svara är den lägsta andelen fakturerbar tid 71-75 procent och den högsta så mycket som 91-95 procent (se Tabell 4.4.5). Som tidigare påtalats är de företag med den högsta fakturerbara tiden också de som arbetar mest med *codification* som kunskapsstrategi. En frågeställning som infinner sig är om det finns en parallell mellan att de som har den högsta andelen fakturerbar tid också är de som arbetar minst med KM. Frågan är intresseväckande men undersökningens

underlag är för svagt för att kunna dra sådana analyser. Dock kan analysen göras att de företag som har den högsta fakturerbara tiden orimligtvis kan ha lika mycket tid att lägga på KM som de företag som har en betydligt lägre andel fakturerbar tid.

5.2.3 Normativ kunskapshantering och dess incitament

Vilka normer och värderingar som råder på de olika företagen är relevant att analysera, inte minst ur KM- synpunkt. Av svaren från respondenterna att döma är normerna och värderingarna på flertalet företag väldigt lika dem på NetWork. Bland svaren beskrivs kärnvärden som laganda, passion och resultatskapande samt att kulturen kännetecknas av korta beslutsvägar. Värdegrunden är kundinriktad och lärande, och viktiga egenskaper hos konsulterna är problemlösningsförmåga, leveransförmåga, social förmåga och förmåga att leda sig själv och sin omgivning. När det gäller värderingar och social tillhörighet utgör företagen oftast en mycket homogen grupp bestående av i huvudsak ingenjörer och ekonomer. Samtliga ovanstående karakteristika förefaller harmoniera med NetWorks verksamhet, värdegrund och kultur, varför jämförelserna mellan enkätundersökningens populationsgrupp och fallföretaget ökar i relevans och autenticitet.

Vilka konsekvenser KM har för företagskulturen har undersökts i enkäten. I resultatet (Tabell 4.4.5) visas att samtliga tillfrågade företag tycker att en implementering av KM medför en ökad interaktion mellan de anställda. Fyra av nio tycker att integrationen inom företaget ökar och det råder ett perfekt samband mellan storlek på undersökningsenhet och i vilken grad KM anses bidra till en ökad integration. För de mindre företagen förefaller således KM inte i någon större utsträckning bidra till en ökad integration, men för ett så pass diversifierat företag som NetWork finns det skäl att tro att en satsning på KM ändå kan öka integrationen inom företaget avseende den ömsesidiga förståelsen för de pågående arbetsprocesserna. Endast en tredjedel anser att KM medför en ökad byråkratisering vilket kan tolkas som att byråkratiseringshotet inte är så påfallande. Byråkratisering anses klinga negativt men frågan är om effekten verkligen medför fler nackdelar än fördelar. En del hävdar att entreprenörsandan hämmas vilket ses som en negativ konsekvens men byråkratiseringen medför också en struktur vilken är nödvändig för en professionell verksamhet.

Angående personalens uppfattning om KM i de tillfrågade företagen visar det sig att personalen är väl medveten om betydelsen av KM och dess fördelar vilket de har

erfarenheter ifrån i sina respektive projekt. Personalen ser den oerhörda fördelen med att kunna ta del av andras tidigare erfarenheter när de sitter på nya projekt inom nya kunskapsområden, men även vid försäljning och utformning av offerter. Även NetWorks personal är väldigt insatt i frågan och det absoluta flertalet ser det som en stark möjlighet att bli mer effektiva och öka kvaliteten i sitt arbete. Detta får anses som mycket positivt då en hög förståelse av ämnet och dess fördelar onekligen underlättar ett införande av KM. Inträdesbarriärerna för KM ur personalens synvinkel är alltså låga på NetWork.

Rörande vilka incitament och drivkrafter som bedöms vara mest verksamma avseende KM ur de anställdas perspektiv fick påståendet *Det som är bra för företaget gynnar i längden även individen* den starkaste responsen, vilket sannolikt är samma utfall som om Networks personal gavs samma fråga. Näst bäst överensstämmelse ansågs påståendet *Det är en del av arbetsuppgifterna och arbetsplatsens normer* ha, vilket innebär att de båda incitament som upplevs som mest kraftfulla också ligger fullständigt i linje med företagets intressen. Det är alltså inre och interaktiva drivkrafter som är verksamma snarare än instrumentella, vilket visar sig i att incitament som grundar sig i lön eller bonus får genomgående låga resultat. Detta är intressant då många företag använder bonus som incitament för ett önskat beteende. Mer effektivt hade alltså varit att i högre grad legitimera KM som en vital del i de vanliga arbetsprocesserna och inte något sidoordnat, samtidigt som man förmedlar fördelarna med KM för företaget i stort.

5.3 Networkanalys

5.3.1 KM – Att kontrollera sina produktionsresurser

Kunskapsintensiva företag definieras i stor utsträckning utifrån den kognitiva användningen av kunskap som produktionsresurs, vilket återkommande visats i rapporten. Exempelvis beskriver Alvesson kunskapsintensiva företag som *”företag där huvuddelen av arbetet kan sägas vara av intellektuell karaktär”*²¹⁸ och där *”symboliskt arbete – användningen av idéer och koncept – är avgörande, medan*

²¹⁸ Alvesson, M. (2001:863)

*behandlingen av materiella ting /.../ typiskt har en mindre betydelsefull roll*²¹⁹. Bland annat Nonaka och Hansen et al. pekar också på företagets kunskapsbas som fullständigt central för verksamhetens värdeskapande förmåga²²⁰. Betydelsen av kunskap för denna typ av verksamhet är således avgörande för verksamheten, vilket gör det lika naturligt för ett KIF att ta kontroll över sin kunskapshantering som det är för ett tillverkande företag att förbättra lagerhantering eller optimera supply chain management.

Kunskapshanteringen kommer in på en rad olika områden i NetWorks verksamhet beroende på vilken kompetens som avses. En konsult måste behärska de teoretiska metoder som används, de bör utveckla en förmåga att driva projekt som är mycket väsentlig för verksamheten, och av erfarenhet bygger de förhoppningsvis även upp en förmåga att snabbt greppa och förstå problematiken och agera på rätt sätt i kundmötet. Det finns därför dels en generell teoretisk metodkunskap som alla behöver behärska, dels olika former av individbunden kunskap som utgör nyckelkompetenser inom Network. Det hot denna ordning utgör mot företagets kunskapskapital har identifierats av ledningen, och *”de senaste fem åren så har vi försökt minska individberoendet, företaget måste i högre grad äga kunskapen”*²²¹.

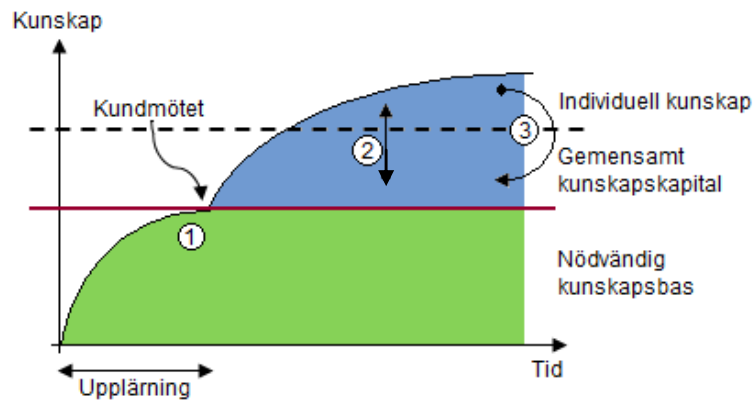
Det naturliga sättet att minska individberoendet är att bygga upp ett strukturkapital som tillåter substitution av personal utan att kompetensförlusten är oersättlig. Författarlaget har identifierat ett antal situationer i vilka en överföring av kunskap till eller från ett sådant strukturkapital är relevant för Network. En mycket påtaglig sådan process är inskolningen av en nyanställd (markerad med ett [1] i Figur 5.3.1), då företaget har ett intresse av att minimera upplärningstiden tills individen blir lönsam för Network. Tre nödvändiga kunskapsprocesser i introduktionsfasen är med Johnston och Blumentritts terminologi kunskapsdiffusion, kunskapskänedom och kunskapsinförlivande. Genom kunskapsdiffusion invigs individen i nödvändiga verktyg för att kunna agera i sin konsultroll, som exempelvis aktivitetsmätningar och sortimentsanalys, medan en god kunskapskänedom säkerställer att individen är medveten om vilka resurser som finns tillgängliga inom företaget samt hur man tillgodogör sig dessa. Det kan avse dels detaljerad kunskap om nyckeltal, dels djupare

²¹⁹ Alvesson, M. (2004:18)

²²⁰ Hansen et al. (1999); Nonaka, I (1994)

²²¹ Intervju med VD för NetWork, Malmö 2009-02-24

erfarenhetsbaserad kunskap. Slutligen är ett kunskapsinförlivande önskvärt, vilket innebär att individen accepterar de gemensamma referensramar och modeller som är aktuella för Network och integrerar befintligt kunskapsmaterial i sitt arbete. I första hand tänker man på de produktifierade modellpaket som används exempelvis inom affärsområdet *Logistik-i-butik*, men även sättet att arbeta i projektteamen.



Figur 5.3.1 Modell för kunskapsöverföring till eller från Networks strukturkapital

I arbetet med projekt råder en dubbelriktad överföring mellan strukturkapital och individ, då individen både förväntas dra nytta av tillgänglig kunskap och tillföra ny kunskap i takt med att den utvecklas inom projektet (markerad med två [2] i Figur 5.3.1), vilket analyseras närmare i avsnitt 5.3.7. Behovet av en debriefingprocess när någon slutar (markerad med tre [3] i Figur 5.3.1) beror på i vilken grad den personliga kunskapen överförs till strukturkapitalet, men också på vilken karaktär strukturkapitalet har. Erkänd individuell kunskap som den övriga organisationen är medveten om att individen besitter kan betraktas som strukturkapital men är naturligtvis fullständigt bunden till den fysiska individen. Således är det endast dokumenterad kunskap eller sådan som är allmänt känd inom organisationen som de facto eliminerar behovet av en avtappningsprocess när någon lämnar organisationen.

5.3.2 NetWorks relation till strategi och strategiutveckling

NetWork har som affärsidé att hjälpa företag att uppnå ökad lönsamhet genom mer effektiva logistiska lösningar, inom främst detaljhandels- och transportlogistik samt lagerverksamhet och sjukvård. NetWorks kundstrategi strävar efter att företaget skall ha en mycket nära dialog med kunderna och inte bara leverera en rapport, vilket motiveras både av möjligheten att generera nya uppdrag och som en nödvändig förutsättning med den typen av projekt företaget utför. Personalstrategin kan

sammanfattas i viljan att bemyndiga individen och låta personalen växa genom ökat personligt ansvar med ett stort mått av frihet att utforma sina arbetsuppgifter.

Det är vanligt inom entreprenöriellt drivna familjeföretag att strategin inte är uttryckligt formulerad. I det initiala skedet är detta sällan ett problem eftersom hela verksamheten så tydligt präglas av den framtida inriktningen samtidigt som alla resurser koncentreras på överlevnad. Denna fas har emellertid NetWork passerat i egenskap av etablerat företag. Behovet av en tydligt kommunicerad strategi har därför infunnit sig och det är signifikant att den enda av de intervjuade som upplever sig ha en tydlig bild av företagets framtida inriktning är en familjemedlem till VD som tillika är huvudägare i bolaget.

Individens känsla av samhörighet och i längden också dennes engagemang påverkas starkt av hur transparent organisationen är, i betydelsen av vilken delaktighet personalen har i beslutskedjorna samt hur mycket information ledningen delger dem. Exempelvis argumenterar Grant trovärdigt för att den anställda blir mer delaktig och lojal sin arbetsgivare, ju mer insyn och känsla av att kunna påverka verksamheten som individen bemyndigas med.

Strategin som uttalad plan för genomförandet av företagets syfte är helt central, inte bara för att uppnå koherens avseende beslut på strategisk nivå. I synnerhet eftersom den miljö som omger konsultbolag är oerhört föränderlig, och företagets förmåga att möta dessa förändringar är avgörande för framgång, är det som vägledare för organisationen i det dagliga beslutsfattandet strategin har sin viktigaste roll.

Den detaljerade planering som strategiarbetet ofta utmynnar i är mindre relevant för ett konsultbolag som NetWork, som är beroende av en förmåga att dynamiskt anpassa sig till omgivningen. Behovet av strategins roll som övergripande vägvisare för att reducera antalet beslutsalternativ i vardagen och därmed begränsa osäkerheten för de anställda har emellertid snarare ökat, eftersom detaljerade handlingsplaner inte kan användas. Svaret på varför företaget finns till och på vilket sätt syftet skall fullgöras måste fortfarande klargöras för att ge struktur och tydlighet i verksamhetsutövandet. En sådan gemensam riktning säkerställer en samsyn om målbilden – organisationen uppnår en högre grad av *alignment*.

Olika faktorer vid formuleringen av strategin behandlas i avsnitt 3.12, men väsentligt är att också betona betydelsen av strategiutvecklingen som sådan, dels för att uppnå

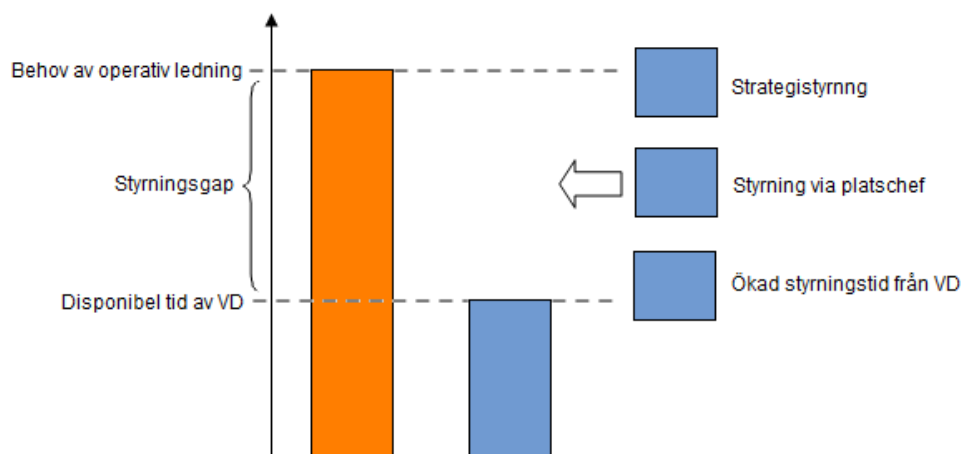
den samsyn som nämns ovan, dels för att utnyttja möjligheten att anropa och integrera kunskap från samtliga nivåer inom organisationen i processen. NetWork upplevs idag sakna sådana strategiska processer.

Företagets strategi påverkar som tidigare sagts företagets effektivitet och rationella förmåga, men det är väsentligt att strategin står i samklang med de ramar och normer som är gällande inom företaget och som sammantaget utgör organisationskulturen. Därför är det viktigt att identifiera företagets identitet och kultur, och bygga strategi och organisationsstruktur i överensstämmelse med denna för att uppnå en *strategic fit*. Att göra det omvända innebär ett betydande risktagande och förutsätter ett mycket stort engagemang under lång tid för att uppnå önskad effekt.

Strategisk ledning och organisationsstruktur

Det direkta ledarskap som entreprenören kan utöva i driften av små företag är beroende av vederbörandes fysiska närvaro och förmåga att aktivt styra personalen i önskvärd riktning. Problem uppstår emellertid när entreprenörens tid inte längre räcker till, vilket förstärks av att entreprenörens natur ofta prioriterar nyskapande projekt och kundkontakt framför utveckling av administrativa rutiner. Alvesson och Svenningsson anger införandet av någon form av operativ chef som substitut till entreprenörens kontroll- och övervakningsroll. Därmed införs ofrånkomligen också en viss grad av hierarki och framför allt en tydligare beslutsordning. Alternativ till nuvarande organisation har utvärderats av NetWorks VD och en ny platschef med ett ökat operativt ansvar anställdes under 2008, men avskaffades åter under 2009. Utöver den administrativa och arbetsledande rollen som platschef skulle funktionen agera säljare och till viss del driva projekt. Det var alltså inte en chefsroll på heltid med organisatorisk status som VD, då företaget inte bedömdes vara redo för det. En omprövning av lämplig modell för NetWork ligger inte inom ramen för författarlagets uppgift, men behovet av ett mellanled i organisationen är helt uppenbart. Intervjuer med personalen indikerar ett styrningsgap som uppstår mellan tillgång och behov av operativ ledning enligt Figur 5.3.2. Eftersom företaget fortfarande domineras av direkt styrning är tillgången i hög grad korrelerad till den tid VD kan avsätta. För att sluta gapet finns ett antal tänkbara strategier, som endast i korthet behandlas då de delvis faller utanför ramarna för denna rapport. Ett första alternativ är att den operativa roll som VD i nuläget tar i försäljning och projektledning tonas ned genom att delegera uppgifter till andra funktioner inom företaget, vilket frigör tid för VD som kan

avsättas till utökad operativ styrning. Vidare kan styrningen delegeras till en platschef enligt tidigare utarbetat mönster, som agerar ställföreträdande chef i frågor som inte är av direkt strategisk karaktär. Slutligen kan behovet av operativ styrning till viss del fyllas av en ökad strategistyrning, vilket innebär att tydligt kommunicerade strategiska riktlinjer kan vägleda i dagliga beslutssituationer och på så sätt reducera antalet frågeställningar som fordrar konsultation av VD. Oavsett vilken lösning NetWorks ledning väljer att implementera, förutsätter den organisationsförändring som införandet av KM innebär att styrningsgapet sluts.



Figur 5.3.2 Styrningsgap inom NetWork

En platt organisation som NetWorks kräver en tydlig rollfördelning. För att riktade åtgärder i arbetet med kunskapsstyrning skall ha avsedd genomslagskraft förutsätts en tydlig verksamhetsstruktur. Det finns en efterfrågan från delar av personalen för en ökad struktur vad gäller rollfördelningen inom företaget. Nedanstående uttalande påvisar en förståelse även för kopplingen till KM, då personen menar:

”/.../ att vi aldrig med framgång kommer att kunna implementera knowledge management förrän vi har tydligare roller på det här företaget /.../ först måste man strukturera de som är på kontoret innan man kan strukturera vad de vet.”²²²

Uttalandet belyser något vitalt, nämligen att en strukturerad och rationell kunskapsbearbetning endast kan utövas av en organisation som från början har strukturerade arbetsprocesser med en tydlig rollfördelning. Det finns alltså en stark koppling mellan en tydlig rollfördelning och en lyckad KM-implementering.

²²² Kommentar av anställd på NetWork vid delrapportering, Helsingborg 09-02-13

Behovet av tydliga roller får inte innebära att organisationen blir låst i en rigid struktur; en liten kundanpassad organisation kan behöva omdisponera resurser:

”vi omdisponerar och stoppar in mer resurser /.../ [men] helst skall man inte flytta personer [från ett projekt] för det blir aldrig bra /.../ [samtidigt] har jag ju inte tre personer liggande på hyllan till det stora projektet som väntar”²²³

En sådan flexibilitet talar för en resultatstyrd organisation där mål används för att tydliggöra uppgifter och roller. Det är då frågan om individuella mål som, baserat på de ovan diskuterade gemensamma målen, beskriver vad individen förväntas utföra. Det är inte rimligt att avkräva ansvar utan att samtidigt bemyndiga individen med tillräckligt inflytande för att ha en rimlig möjlighet att påverka situationen som ansvaret avser. De individuella målen skall därför vara entydiga och knutna till faktorer som individen styr över. I nuläget förefaller sådana tydliga individuella mål saknas på NetWork. Företagets VD säger angående målstyrningen:

”ett naturligt mål /.../ är beläggningsgrad, det är hur mycket pengar du dragit in och hur bra de löst uppgiften /.../ [exempelvis] är det viktigt att kunna leverera inom budget /.../ den som har en säljroll vet vad de skall göra.”²²⁴

Individuella mål som kan erbjuda en effektiv styrning förutsätter en större stringens och bör kopplas till faktorer med vilka individens prestation har ett kausalt samband. Vidare är det rimligt med en hierarki i målen som förmedlar hur prioriterad uppgiften är. Kravet på realistiska mål utesluter möjligheten att säga att allt skall göras bättre, då ett sådant mål inte markerar vilka områden som är prioriterade. Den osäkerhet sådana vaga mål ger upphov till uttrycks väl när en anställd på NetWork beskriver sina mål:

”Vi talar om måltal för våra kunder, men vad är mina egna mål? /.../ jag hittar ju på mina egna mål, sälj så mycket du kan, debitera så mycket du kan, lär upp n.n., n.n. och n.n. samtidigt, gå ut med hunden, [kort paus] överlev. Det blir ju lite så.”²²⁵

²²³ Intervju med VD för NetWork, Malmö 09-02-24

²²⁴ Intervju med VD för NetWork, Malmö 09-02-24

²²⁵ Kommentar av anställd på NetWork vid delrapportering, Helsingborg 09-02-13

5.3.3 Medveten strategi eller akut kundstyrning

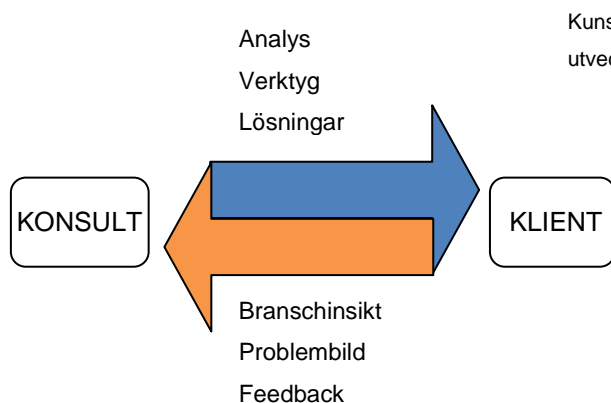
Det är till stor del kundernas behov som styr vilka affärsområden som utvecklats och under rådande marknadsförhållanden är det utan tvekan en fördel att ha flera verksamhetsben att stå på. Samtidigt finns en risk att förlora de skalfördelar en mer nischad verksamhet innebär, och eftersom det finns mycket rika möjligheter till fördjupning inom de idag etablerade områdena är en ytterligare diversifiering inte aktuell. Den stora spridningen av affärsområden kan tyckas motarbeta arbete med KM, men det förefaller finnas tydliga gemensamma nämnare mellan flera av affärsområdena, såsom en stark koppling till mycket beräkningsintensiva analyser, som gör vissa synergier möjliga. Företagets VD nämner exempelvis att

”ett etablerat industrikunnande förs in i vårdsektorn och en hamn kan till viss del liknas vid ett stort lager utan tak /.../ inom respektive område har vi också försökt avgränsa oss till specifika uppdragstyper för att behålla visst fokus”²²⁶.

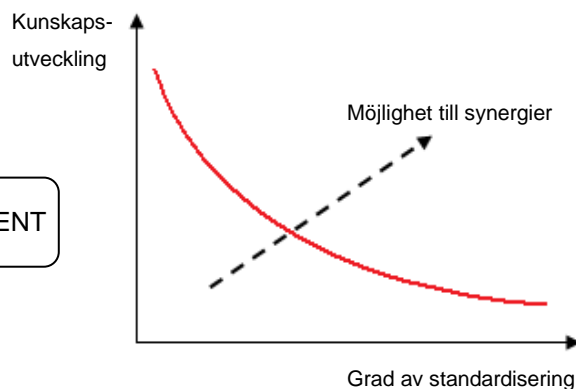
Bilden av att arbetsmetoderna är snarlika stärks också av att en yngre anställd vid NetWork beskriver affärsområdena som *”/.../ ett sätt att profilera oss mot kund, internt skiljer det inte så mycket”²²⁷*. Trots eventuella synergier råder knappast någon tvekan om att möjligheten till kunskapsmässiga skalfördelar är större i en fullt ut profilerad verksamhet, där paralleller kan dras exempelvis till resonemanget om erfarenhetskurvan i avsnitt 3.9. Möjligheten att återanvända utvecklad kunskap är naturligtvis också tydligare när projekten är snarlika. Den fördel som ett kunskapsarbete inriktat på standardiserade uppdrag med stora möjligheter till synergier medför emellertid också en baksida i form av stagnerad kunskapsutveckling, vilket framgår av figur Figur 5.3.4.

²²⁶ Intervju med VD för NetWork, Malmö 2009-02-24

²²⁷ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-10-22



Figur 5.3.4 Kunskapsflöde mellan konsult och klient



Figur 5.3.3 Trade-off mellan standardisering och kunskapsutveckling

En försämrad kunskapsutveckling vid ökad standardisering beror inte bara på annorlunda interna processer, utan också på att utbytet med klienten blir mindre värdefullt då uppdragen och klienterna är mer lika varandra (se Figur 5.3.3). Bland annat Itami och Løwendahl betonar betydelsen av att kunskapsintensiva företag lär sig av sina klienter inom ramen för de projekt som drivs, och den långsiktiga värdeutvecklingen av företagets humankapital är därför beroende av i vilken grad personalens uppgifter utvecklar kompetensen. Betydelsen av lärande genom klienten valideras i intervjuer med såväl personal på NetWork som på jämförbara företag.

Den diversifierade verksamhet som NetWork bedriver säkerställer således en bred och konkurrenskraftig kompetensprofil, vilket kan vara viktigare än de skalfördelar som annars kunde uppnås. Den breda kompetensprofilen underlättar också den flexibilitet avseende vilka klienter och kompetenser som kan adderas till verksamheten, som Løwendahl beskriver som avgörande för kunskapsintensiv verksamhet. Man bör också beakta Kärremans *et al.* varning för att reducera den mångtydighet som präglar kunskapsintensiv verksamhet, eftersom det värde klienterna upplever att företaget tillför annars kan eroderas, vilket ansluter till den fälla Hansen *et al.* förknippar med alltför standardiserade lösningar. Ett av de viktigaste strategiska besluten för ett kunskapsintensivt företag är därför enligt Levine och White att balansera klientportföljen, avseende vad företaget levererar, till vem och inte minst *hur*, för att säkerställa företagets kontinuerliga leveransförmåga. Mintzberg och Waters avråder också från att låta något så centralt som projektportföljen eller kundstocken styras *ad hoc* eller av tillfälligheter, i stället för att utnyttja möjligheten att koordinera dem med företagets planerade kompetensutveckling.

Det finns tydliga tecken på att NetWork inte fullt ut följer denna metodik. VD beskriver exempelvis att *”när vi kommer in i verksamheten och kunden frågar om något annat projekt har vi ju redan viktig kunskap om kunden /.../ man säger ju inte nej till projekt, det är jag för mycket smålänning för”*²²⁸ vilket ytterligare förstärks av uttalanden från NetWorks personal:

*”/.../ i verkligheten vet vi ju ändå att vi antar oss vilket projekt som helst”*²²⁹.

Författarlaget ser tveklöst värdet i en diversifierad verksamhetsportfölj som ständigt utmanar personalen och håller ett brett kunskapsområde aktuellt inom företaget. Det finns knappast utrymme att utveckla ny kunskap annat än inom ramen för projekt vilket gör valet av drivande klienter betydelsefullt för möjligheten att fånga kreativa projekt som berikar företagets kunskapskapital. Ett krav på parallell kunskapsutveckling kan emellertid vara mycket tärande om inte tillräckliga resurser ställs till förfogande för såväl individen som arbetsgruppen. Om så inte sker uppstår lätt negativ stress som hämmar den eftersträvade progressionen av kunskapskapitalet. Denna situation förstärks lätt av att klienten i hög grad även tillåts styra vardagen för konsultbolag, vilket exempelvis finns belagt i Kärremans *et al.* studie av *Beta Consulting*:

*”’Oavsett vilka interna beslut som fattats och vilka konsekvenser det får för den planering och inbokning som beslutet legat till grund för – om vi behövs ute hos en klient så är det detta som är avgörande för vad vi gör. Och detta kan ofta skapa ett helvete internt, för att tala klarspråk, men det är en prioritering som är mycket stark.’ (Associate partner, Beta Consulting)”*²³⁰

Därför är en bärande del i en medveten klientstrategi hur företagets resurser avses utnyttjas samt att de projekt företaget åtar sig står i samklang med dessa föresatser. Det är då inte tillräckligt att företaget besitter nödvändiga resurser om dessa inte också kan göras *tillgängliga* utan störande ingrepp i den övriga verksamheten. I författarnas mening brister NetWork i nuläget, då det saknas en disciplin att välja bort projekt med hänsyn till att företaget egentligen inte har resurser till att genomföra dem.

²²⁸ Intervju med VD för NetWork, Malmö 2009-02-24

²²⁹ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg, 2008-10-22

²³⁰ Kärreman *et al.* (2002:78)

5.3.4 Förutsättningar för implementering av KM

Den största styrkan inom NetWork avseende införandet av KM är utan tvekan personalens inställning. Det finns ett tydligt stöd för ett mer strukturerat arbete inom området och en förståelse för vilken betydelse en lyckad implementering skulle ha. Eftersom personalen har uttalat kundfokus nämns under flera intervjuer även möjligheten till att leverera ett bättre arbete till kund som en drivkraft för att arbeta mer med KM. Den för verksamheten mycket positiva spontana vilja hos flera individer att vidareutveckla modeller och generalisera verktyg förefaller också böttna i ökad kundnytta snarare än den osedvanligt starka drivkraft för ren teoriutveckling som exempelvis Trivector uppvisar. Ett problem är dock att riktlinjer för en ökad enhetlighet i utvecklingen saknas, liksom tydliga hjälpmedel för att sprida resultatet. I intervjuer på NetWork visas dock indikationer på förbättringar avseende sådana satsningar, exempelvis nämns:

”nya riktlinjer säger att mötesanteckningar och operativa uppgifter skall sparas för att göra det möjligt att lyfta in en ny person i ett projekt /.../ templates har tagits fram för vilka mappar som skall användas i projekten /.../ I samband med månadsmötena har utbytet faktiskt blivit mycket bättre.”²³¹

Personalen upplevs vidare mycket engagerad och förändringsbenägen, åtminstone till en viss gräns. Den frihet i arbetet som böttnar i ett bemyndigande av personalen värnar NetWorks VD om och även personalen betonar betydelsen av denna frihet. En förändring som innebär en betydande inskränkning av denna frihet kan därför antas nå denna gräns för personalens förändringsvilja, med negativa effekter på klimatet som följd. Det förefaller emellertid finnas en pragmatisk inställning till friheten i arbetet och ett ökat inslag av styrning som bara berör specifika sektorer av arbetet behöver inte nödvändigtvis uppfattas som en sådan inskränkning. Tvärtom efterlyser flera anställda en ganska tydlig struktur och definierade villkor om företaget skulle införa mer dokumentation, vilket delvis tycks bero på att det uppfattas som en sidoordnad uppgift. Dokumentation skulle därmed kunna inta en roll liknande tidredovisningen, som ehuru starkt relaterad till kundleveransen egentligen inte är en del av den. Fenomenet tangerar vad Kärreman *et al.* beskriver som selektiv byråkratisering, och

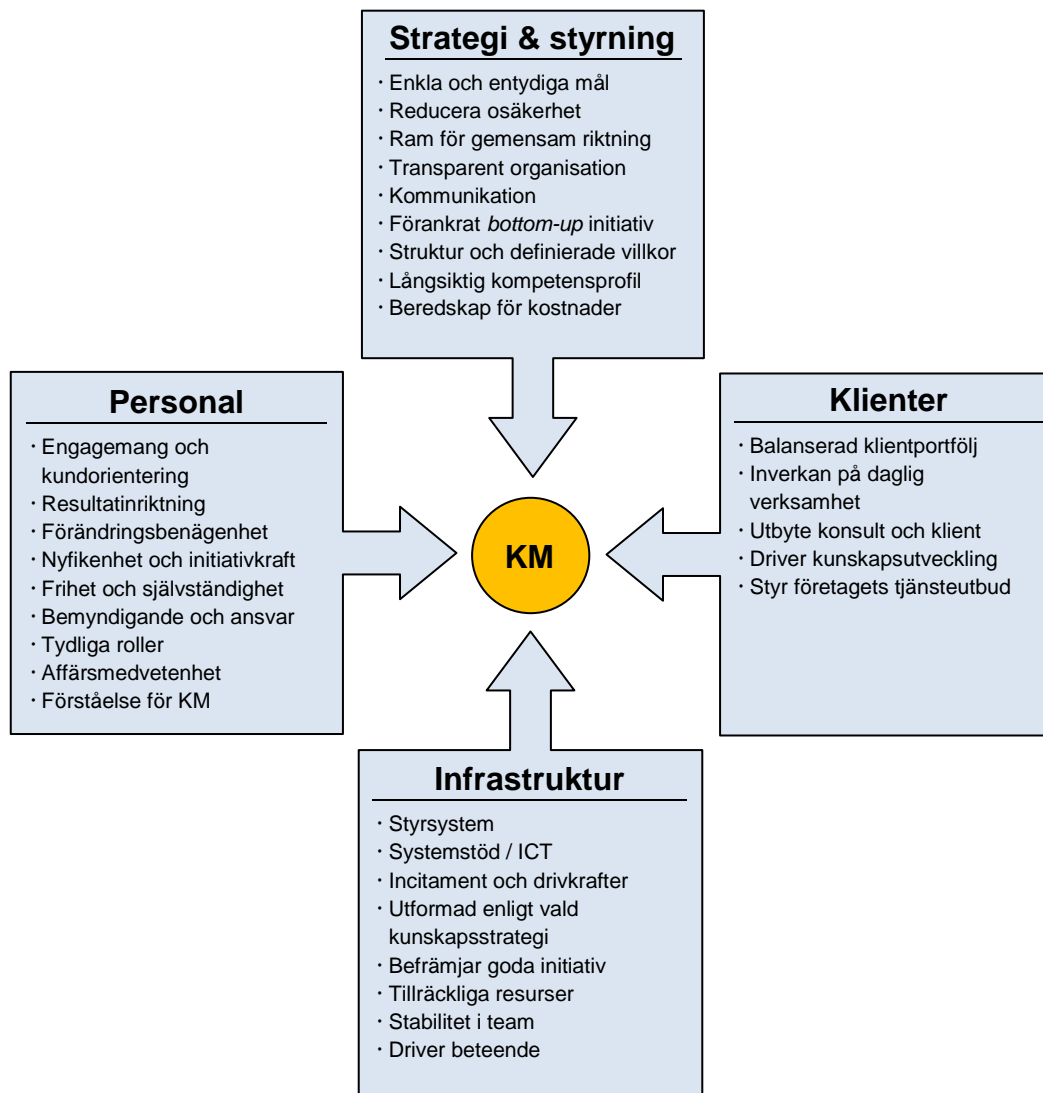
²³¹ Intervju med anställd på NetWork, Helsingborg 2008-11-14

styrformens utbredning inom KIF:s förklaras med just personalens inställning vilket beläggs med exempel från fallföretaget *Beta Consulting*:

*”Eftersom de flesta anställda var familjära med organisationsteori redan innan de kom in i företaget fanns en teoretisk förståelse för byråkrati vilket reducerade de alienerande effekter fenomenet annars kan ha.”*²³²

Samma logik är också tillämplig på NetWork, då personalen genom en jämförelsevis stor insikt i KM väsentligt reducerar inträdesbarriärerna för en implementering av KM inom företaget. I kombination med NetWorks kulturellt betingade kundfokus utgör detta förhållande den mest väsentliga fördel författarlaget identifierat inom företaget relativt andra aktörer. Eftersom initiativet utgår *bottom-up* är ett problem med förankringen inom organisationen osannolik. Strukturella faktorer som kan räknas till NetWorks fördel är en begränsad storlek som underlättar en sammanhållen förändring samt att inga grupperingar direkt hotas av förändringen, vilket minskar risken för motvilja eller till och med uppsåtligt sabotage mot införandet. Eftersom den dagliga verksamheten också förutsätter stor flexibilitet samtidigt som genomsnittsåldern är jämförelsevis låg är en hög förändringsbenägenhet att vänta, vilket uppenbart är en fördel vid en förändring. För att värna om dessa stora fördelar är det viktigt att en implementering av KM inte beslutas bakom stängda dörrar utan tydligt kommuniceras till personalen, ty det är de som jobbar i de vardagliga processerna som kan och förstår behoven av kunskapsstyrningen. Det förutsätts alltså en transparent organisation för att implementeringen skall bli lyckad. Förutsättningarna för KM inom NetWork avgörs av dessa faktorer sammanvägda verkan, vilket illustreras i Figur 5.3.5. Självklart kan inte de verkliga förutsättningarna kategoriseras fullt ut på detta sätt, men som redskap för en ökad förståelse är modellen användbar.

²³² Kärreman *et al.* (2002:87)



Figur 5.3.5

Naturligtvis förekommer också en korsvis påverkan mellan krafterna, vilket understryker betydelsen av att involvera hela värdekedjan i arbetet med KM och inte bara enskilda processer och stödfunktioner. Eftersom avkastningen på satsningar inom KM blir högre över tid förutsätts en lång planeringshorisont som leds av en tydlig agenda. Individuella strömsatser som tidigare präglade NetWorks kunskapsshantering saknar såväl det långsiktiga perspektivet som den gemensamma agendan. För resultatstyrda verksamheter som NetWork kan betydelsen av meningsfulla mål som hela personalen är införstådd med inte betonas tillräckligt. Sådana mål bör ge entydiga budskap om det önskade resultatet samtidigt som de måste vara mätbara med god precision. En utmaning med KM är att överkomma den tidsförskjutning som uppstår mellan insats och utfall som försämrar möjligheten till ofördröjd återkoppling.

Uppföljning och mätning är en komponent i den infrastruktur som är nödvändig vid en satsning på KM. Sådana infrastrukturella satsningar kan kräva såväl tid som resurser innan funktionen har fasats in vilket återknyter till behovet av ett långsiktigt perspektiv på KM. Olika kunskapsstrategier kräver också helt olika former av stödsystem. *Codification* förutsätter en viss kritisk standard av ICT-system för att fungera effektivt, medan systemstöd har en mindre vital funktion inom *personalization*, i synnerhet då NetWork är jämförelsevis litet. *Codification* är också den kunskapsstrategi som är minst självreglerande då dokumenterat material skapar viss administration även om viss sådan funktionalitet kan byggas in genom att ge användarna full möjlighet att redigera materialet för att exempelvis hålla det uppdaterat.

Systemstöd utgör dock en väsentlig infrastrukturell förutsättning inom såväl *personalization* som *codification*, även om betydelsen naturligtvis är än mer avgörande inom den senare. I nuläget finns inom NetWork inte någon användbar sökfunktionalitet för de databaser som redan används. Det finns heller inga rutiner för märkning eller kategorisering av material som möjliggör sökningar genom metadata.

Möjligheten till meningsfull kunskapsöverföring är direkt relaterad till i vilken utsträckning resultatet av organisatoriskt eller individuellt lärande lämpar sig för återanvändning av andra individer eller grupper inom organisationen. Den kunskapsstrategi som utformas är därför med nödvändighet begränsad av de förutsättningar verksamheten ger. Möjligheten att utforma lösningar inom KM med en sådan strategisk passform försämras betydligt i den händelse den dagliga verksamheten helt präglas av klientens vilja, eftersom konsistenta behov och villkor då saknas.

5.3.5 Kunskapsstyrning

Hansen *et al.* har fått mycket stort genomslag för sin kategorisering av kunskapsöverföring, som skiljer på två väldigt olika kunskapsstrategier i bruk inom konsultfirmor; *personalization* som betonar utbytet mellan individer och *codification* som i högre grad avser dokumentation. NetWorks val av kunskapsstrategi bör inte på något sätt ske godtyckligt, utan avgörs av på vilket sätt företaget serverar sina klienter, verksamhetens ekonomiska egenart samt vilka anställda företaget rekryterar. Den kunskapsstrategi företaget följer skall därmed stödja den konkurrensstrategi som

utvecklats för hur mervärde skapas för klienten och valet av strategi bör alltså ske mot bakgrund av vilken arbetsform som bäst främjar klientens behov. Det är inte realistiskt att följa enbart en av strategierna, men det är mycket viktigt att företaget intar en tydlig ståndpunkt i vilken strategi som dominerar och vilken av endera strategin som enbart intar en stödjande roll. Här anser författarlaget, vilket utvecklas i avsnitt 5.2, att det primärt är inom varje enskild *process* som denna tydlighet är relevant. Även om NetWork inom olika verksamhetsområden arbetar med båda strategierna är det således utslagsgivande att i varje situation tydliggöra vilket kunskapsstrategiskt val som är tillämpligt. Det är mycket väsentligt att dessa val också befästs i de rutiner som omgärdar respektive process för att undanröja möjligheter till missförstånd och osäkerhet.

Valet avgörs i synnerhet för mindre företag av kostnaden, vilket tenderar att gynna *codification* som uppfattas ge en tydlig engångskostnad istället för de mer svårkvantifierade löpande kostnader som är förenade med *personalization*. En infrastrukturell investering i *codification* kan också upplevas ge ett mer påtagligt utbyte genom att en fysisk databas byggs upp som en tillgång. Operativ verksamhetsutveckling för att stödja *personalization* bygger endast upp immateriella tillgångar, vilka ofta är mycket svåra att kvantifiera och därmed värdera. Davenport och Prusak beskriver hur värdet av KM kan yttra sig i antingen besparingar eller ökade intäkter (avsnitt 3.9.2), där besparingar naturligtvis är lättare att mäta. Detta är intressant eftersom framförallt *codification* har tydligt fokus på att reducera kostnader medan *personalization* i lika hög grad möjliggör ökade intäkter. Författarlaget ser således en brist i det perspektiv som är gängse inom företags investeringsbedömning av KM, eftersom storleken på täckningsbidraget är den relevanta faktorn snarare än ensidigt minskade kostnader. En parallell kan dras till den långsiktiga värderingen av företag som ofta baseras på det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden, då exempelvis Dodgsons studie visar att kunskapskapitalet ökar den premie mellan företagets substansvärde och värdet av balanserade tillgångar som kallas Tobins q (se avsnitt 3.9.2).

Avgörande för hur strategierna värderas är också den approprietära frågan, då kodifiering i databaser i större utsträckning ägs och kontrolleras av företaget medan såväl den förmedlade kunskapen som förmågan att interagera inom det förfarande

som är kopplat till *personalization* följer individen och därmed står bortom företagets kontroll.

Det finns även för *codification* en verksamhetsrelaterad kostnad relaterad till bearbetning av kunskap, dels i form av den artikulering och generalisering som fordras vid dokumentationen, dels i form av tolkning och validering som är nödvändig då dokumenterad kunskap skall användas igen. Kostnaden som är relaterad till dokumentation uppstår dock oavsett om återanvändning av kunskapen kan ske, vilket innebär att dokumentation av kunskap som inte kan användas är kostnadsdrivande utan att ge upphov till vare sig besparingar eller intäkter. Ett problem är också att djupet i kunskapen minskar eftersom viss tyst kunskap oundvikligen går förlorad vid *codification*, då bland annat kontextuell information tappas när något görs mer abstrakt och generaliserbart. Alvesson ifrågasätter synen på all kunskap som möjlig att lagra och noterar att:

”mycket populär är /.../ lagermetaforen, många författare talar om att ’lagra kunskap’ /.../ dessa uppfattningar är emellertid problematiska /.../ [eftersom] de uttrycker en statisk, objektivistisk och förtingligande²³³ syn på kunskap – som försummar den aktiva processen i att veta.”²³⁴

Det är alltså viktigt att erinra om att kunskapen har en funktion som ram för omdömesgill prövning av information som är vägledande för handling. Detta visas tydligt i följande exempel från Baine som också behandlats i avsnitt 3.17.3. Under 1980-talet publicerades projektrapporter i ett arkiv med det lovvärda syftet att låta konsulter utnyttja tidigare erfarenheter utan att kontakta de team som ursprungligen genomfört projektet. Dokumentationen gav emellertid inte tillräcklig vägledning avseende fallgropar och bakomliggande logik för de beslut som fattats, med konsekvensen att företaget liknade arkivet vid att ge en bild på en kaka utan att samtidigt tillhandahålla receptet. Polanyis postulat att människan vet mer än vad hon säger bör därför hållas i minnet, eftersom en implementering av *codification* utan

²³³ Författarlagets översättning av eng. *reified*, vilket uttrycker en uppfattning om något abstrakt som om det vore mänskligt eller verkligt, efter tyskans *Verdinglichung*. Ordet saknar egentligen modern motsvarighet i svenskan, även om *tingslighet*, i betydelsen *förhållandet att existera som, eller utgöra ett ting*, enligt SAOB har dokumenterad förekomst så sent som 2002 (www.saob.se, sökord: ting, åtkomst 2009-03-04).

²³⁴ Alvesson, M. (2004:50)

hänsyn till vilken typ av kunskap det är företaget avser att överföra, och de krav detta ställer på kunskapsdjupet, kan leda till att pengarna som investeras kastas i sjön. Även den felaktiga ansats HP använt då de investerade i en fullödig produktdokumentation utan hänsyn till att det fanns avgörande parametrar som inte kunde dokumenteras visar att de stora kostnader en dokumentation medför kan vara helt bortkastade (se avsnitt 3.17.3), eftersom det i slutändan ändå kräver en personlig hantering.

Det är väsentligt att notera att all kunskap inte är önskvärd att bevara eller överföra. Föråldrad kunskap kan stå i vägen för förändring och nyskapande och utan rätt fokus finns en stor risk för *information overload*. Härmed avses att en informationsstress kan dölja väsentlig kunskap enligt talesättet att man inte ser skogen för alla träd. Att relevanta budskap dränks av dagens mediebrus jämförde Salvatore Saviano metaforiskt med att ”*vid en översvämning är dricksvattnet det första som försvinner*”²³⁵. Ett viktigt ställningstagande inom kunskapsstrategin är därför vad man *inte* överför, då onyttig kunskapsöverföring inte bara tar tid från andra arbetsuppgifter utan dessutom begränsar utbytet av det relevanta kunskapskapitalet. NetWork bör därför till varje pris undvika att hemfalla till en situation Alvesson beskriver i företag som förenklat antar att det säkert är bra utan att riktigt veta vad kunskap är (se avsnitt 3.9). Man kan därför inte acceptera genvägen att förklara allt i syfte att undslippa analysen vad som egentligen är av värde.

Den rikare möjligheten till att utbyta detaljerad kunskap genom *personalization* kan därför i vissa fall uppväga de kostnader som är förenade med den arbetstid som krävs, likväl som det begränsade antal individer som kan nås av en personlig kunskapsdiffusion. I synnerhet begränsningen av antalet som kan nås via personlig diffusion är mindre relevant för NetWork på grund av företagets måttliga storlek. Risken för felaktig tolkning av information minskar vid personlig överföring, dels avseende vad information betyder, dels avseende informationens validitet som lätt kan överskattas när den förmedlas i stringenta dokument. En naiv tro till att hänsyn tagits till potentiella fallgropar är också en påvisad följd av dokumentation.

Individen är enligt Stein och Ridderstråle benägen att säga mer än hon egentligen vet för att inte riskera att framstå som okunnig. Problemet att anställda uttalar sig om saker de egentligen inte till fullo behärskar är således ett stort problem förenat med

²³⁵ Svenska akademiens nobelsammankomst, sänd i SVT2, 2008-12-17

personalization, vilket dock kan motverkas genom en kultur som betonar kundvärde och lärande snarare än individuell prestation.

Den ofrivilliga styrning en genomförd *codification*-strategi kan leda till är ett problem för ett företag som betonar frihet. NetWork uppger att de ”/.../ *inte är Accenture, vi har inte en handbok och det vill vi inte ha heller.*”²³⁶ Ett personligt utbyte ger istället utrymme för stimulerande interaktion och omedelbar återkoppling, vilket också kan ge upphov till ett mer reflekterande synsätt på problemställningen och generera *double-loop learning*. Samtidigt finns en risk för personlig biasering av den kunskap som förmedlas, antingen genom att misslyckanden medvetet undanhålls eller för att en omedveten glidning i verklighetsbeskrivningen äger rum över tid. Här ger dokumentation genom *codification* en mer ovedersäglig ögonblicksbild av situationen som är helt tidskonsistent med avseende på vad som beskrivs. Det hindrar emellertid inte att tolkningen påverkas av de övertygelser och erfarenheter som formar nästa användare. Kunskapen utgår, enligt Davenport och Prusak, alltid från kunskapsaktörens medvetande, och eftersom individen inte bara är en passiv iakttagare av sin omgivning, utan som Weick beskriver aktivt konstruerar den personliga struktur som ger mening åt intrycken, är det oundvikligt att mottagaren färgar tolkningen av kunskapen. Detta gäller dock både vid *codification* och *personalization*.

Medan användningen av ICT i allmänhet lämpar sig bäst för att identifiera och sammanlänka olika källor till kunskap inom KM, är enligt Newell *et al.* rotering av personal inom organisationen ofta en nyckel till att uppnå en effektiv kunskapsöverföring.

Överföringen av den erfarenhetsbaserade tysta kunskapen avses inom NetWork främst ske genom deltagande i projekt, vilket sammanfaller med vad Nonaka beskriver som socialisering. Som form för överföring av tyst kunskap mellan individer har strategin således både teoretiskt och empiriskt stöd, eftersom *personalization* som metod är etablerad inom flertalet av de konsultbolag som deltagit i enkätstudien och intervjuer. I nuläget finns det dock indikationer på att NetWork ligger närmare en oavsiktlig *codification* till följd av att otillräcklig tid från seniora medarbetare är avsatt till den personliga överföring som *personalization* förutsätter. En medarbetare beskriver på

²³⁶ Intervju med VD för NetWork, Malmö 2009-02-24

detta sätt ett vanligt förfarande vid en förfrågan om befintlig kunskap till ett pågående projekt:

”/.../ du får data och om du har tur information²³⁷, men du får inte kunskap för det är ingen som förklarar hur du skall tolka informationen. Vi får en hänvisning till ett projektnummer där man tittar på data, i bästa fall är det tolkat så att vi har information, men den tysta eller seniora kunskapen har vi inte tillgång till /.../ i de fall de seniora personerna finns kvar har de inte tid att utveckla vad som finns lagrat i databasen.”²³⁸

NetWorks VD betonar att företaget strävar efter att integrera nödvändig kompetens i de team som utför uppgiften (se avsnitt 5.3.6), vilket åter anknyter till *personalization* men flera av de anställda efterfrågar ett utbyte även utanför ramen för sitt team. Ett effektivt organisatoriskt lärande föreskriver också en bredare ansats för utbyten. Exempelvis visar modellen för de olika lärcyklerna inom organisationen (se Figur 3.8.1) på det stora antal gränssnitt för kunskapsöverföring som är relevant att beakta inom verksamheten.

I nuläget föreligger således ett gap mellan vad företaget avser att göra och hur verkligheten faktiskt ser ut, och eftersom orienteringen mot dokumentation som kunskapsstrategi egentligen inte är avsiktlig blir stödet för verksamheten undermåligt. Om en tydligare orientering mot *personalization* är önskvärd återkommer behovet av tydliga roller och mål som prioriterar uppgifter (vilket avhandlas i stycke 5.3.2). En annan anställd på NetWork ser en möjlighet till en sådan utveckling i och med att:

”/.../ [det med] en tydligare fokusering på personalization ligger i den seniora [personens] arbetsuppgifter att förklara /.../ och förmedla kunskap. I vårt fall är det de junioras uppgift att ta reda på det själva”²³⁹

Incitament för att driva ett önskvärt beteende

För att de anställda till fullo skall medverka i processen av kunskapsutbyte behövs olika incitament. För att främja de två olika kunskapsstrategierna förutsätts olika typer av incitamentsprogram, eftersom det är helt olika beteenden som skall uppmuntras.

²³⁷ Jämför vad som sägs om information som data som givits ett syfte och sammanhang i teorikapitlet.

²³⁸ Kommentar av anställd på NetWork vid delrapportering, Helsingborg 09-02-13

²³⁹ Kommentar av anställd på NetWork vid delrapportering, Helsingborg 09-02-13

Eftersom det är mycket svårt att på förhand fastställa vilken kunskap som utvecklas är det vitalt att systemet baseras på individens möjlighet att göra en enskild prövning av vilken kunskap som är relevant att föra vidare i takt med att den utvecklas. En drivkraft att aktivt söka efter kunskap som kan delas är därför en vital del av ett fungerande KM-system för NetWork.

Av enkätstudien kan utläsas att det finns en mycket stark insikt i att det som är bra för företaget man är anställd i också i längden gynnar individen, eftersom detta lyfts fram som den allra viktigaste drivkraften för att arbeta med KM – rankad betydligt högre än något av de instrumentella incitamenten som exempelvis bonus. Författarlaget ser detta som ett utslag av personalens förståelse för företagets villkor, som är en konsekvens av den höga kompetensnivå som präglar företagen i enkätstudien såväl som NetWork. Detta bör naturligtvis NetWork bära med sig vid konstruktionen av ett incitamentsprogram, eftersom det mest kostnadseffektiva sättet att öka incitamentet för ett önskat beteende är att jobba med de typer av motivation som inte är kopplat till rent ekonomisk kompensation. En sådan mycket stark kraft är *interaktiv motivation*, som avser drivkraften att efterleva de normer och värderingar samt den moral som präglar företaget. En gemensam riktning följs därmed för att det känns naturligt att arbeta i överensstämmelse med organisationen.

För att underbygga *codification*-strategin behöver ett system utvecklas som stödjer efterlevnaden av de kriterier för kunskapsdokumentation som ledningen fastställt, men som också stimulerar de anställda att dokumentera kunskap de anser är av betydande värde för verksamheten. Även om det bör finnas en flexibilitet avseende *vad* som lagras är det mycket viktigt att det finns tydliga incitament för att följa de riktlinjer för *hur* strukturen av lagringen ser ut. Eventuellt kan ett sådant incitament vara en tydlig förståelse för att värdet företaget har av dokumentationen helt är avhängigt att den följer en entydig struktur.

Naturligtvis är det viktigt att det förekommer en tydlig utvärdering av i vilken grad individen följer den kunskapsstrategi NetWork formulerat och att utvärderingen baseras på tydliga måttal. Dessa kan avse vilken kunskapsdokumentation individen producerat, hur mycket denna kunskap kommit andra till gagn samt i vilken utsträckning befintliga modeller använts istället för att nya utvecklats. Genom att bereda utrymme att kommentera andras dokumentation och vilken nytta denna gett

öppnar sig en möjlighet att bygga incitament som baseras på såväl inre som interaktiva drivkrafter. Inre såttillvida att individens vilja att göra något bra uppmuntrar till att skapa dokumentation som bedöms vara av hög kvalitet, interaktiv eftersom det antagligen upplevs olustigt att anses bidra med mindre användbar kunskap än andra. I samtliga fall är det väsentligt att undvika eller skapa motkrafter till incitament som kan driva ett oönskat beteende. Exempelvis är det inte gynnsamt om ovidkommande kunskap dokumenteras för att uppnå hög volym, alternativt att återanvändning sker när ny kunskapsutveckling faktiskt är påkallad.

En motkraft till flera av dessa problem är kvaliteten, dels i vad som dokumenteras, dels i vad som levereras till kund och som kan utvärderas genom återkommande undersökningar av kundnöjdhet. Incitament som har direkt diskvalificerande verkan för initiativ inom KM såväl för *personalization* som *codification* är utvärderingar på basis av beläggningsgrad, vilket effektivt motverkar en kunskapsdelande anda. Den enda situationen då en utvärdering av beläggningsgraden är försvarbar i kombination med KM är om verksamheten knuten till KM integreras som element i den debiterbara tiden. Ett alternativ är att förlägga arbetsuppgifterna som interndeberade uppdrag, för vilka NetWork blir kombinerad arbetsgivare och klient. Beläggningsgraden försämras i dessa fall inte genom arbete inom KM vilket reducerar den negativa effekten.

Personalization är på många sätt svårare att mäta och utvärdera eftersom det inte finns några processer som lämnar fysiskt bestående resultat. Det gör att en kunskapsstrategi baserad på *personalization* i ännu högre grad är beroende av en vilja att göra vad som är bra för NetWork samt att det finns en förståelse för vad detta faktiskt avser.

Det är värt att uppmärksamma att de starka inre och interaktiva drivkrafterna förutsätter en struktur precis på samma sätt som traditionellt instrumentella incitamentsprogram. Företaget måste således tillhandahålla fora där individen kan erhålla erkänsla för sina insatser och också bygga upp en tydligt förmedlad bild av vad som faktiskt ligger i företagets intresse.

Gällande *personalization* kan de anställda årligen utvärderas på en rad olika punkter så som hur mycket direkt hjälp de gett sina kollegor, graden av högkvalitativa dialoger *person-to-person* den anställde haft och hur individen bidragit till företagets samlade strukturkapital genom särskilda insatser, exempelvis i form av kurser eller

presentationer. Om graden av verbal interaktion knyts till den ekonomiska ersättningen föreligger en risk att de anställda kommunicerar mer än nödvändigt för att de får betalt för det, vilket återknyter till behovet av att utvärderingsdimensionerna ibland korsvis balanserar varandra. Sammantaget skall de underbygga en miljö inom NetWork där företagskulturen främjar kommunikation och där ledningen tydligt legitimerar en arbetsmetodik där andra medarbetares tid kan tas i anspråk om det effektivare löser problemet.

Styrssystem

Ett styrsystem som är tänkbar för att lyfta in fler perspektiv än det strikt finansiella för styrningen av verksamheten är *Balanced Score Card* (BSC). BSC skall användas som ett strategiskt tillvägagångssätt och prestationsledningssystem vars implementering gör det möjligt för organisationen att översätta vision och strategi i konkret handling. De fyra dimensioner som ramverket ursprungligen bygger på (se stycke 3.18.1) kan anpassas för att med olika nyckeltal även mäta KM-relaterade faktorer inom NetWork. Det finansiella perspektivet kan visa på vilka kostnadsbesparingar KM medför. Kundperspektivet är intressant att analysera då kundens nöjdhet kan mätas i förhållande till graden av KM-satsningar. Detta förutsätter att mer formaliserade kundnöjdhetsutvärderingar införs, eftersom NetWork idag kvalitetssäkrar sina kundleveranser enbart genom spontan feedback och i vilken grad kunder återvänder med nya uppdrag. Nyckeltal som syftar till att mäta graden av kommunikation och utbyte av kunskap passar väldigt bra under perspektivet lärande och tillväxt. Då företagskultur och sammanhållning är viktiga faktorer för lärandeprocessen kan även dessa övervakas och mätas. Ovanstående förslag är viktiga men de mest relevanta nyckeltalen för en ökad insikt av inverkan av KM på verksamheten är de som ligger under interna processer. Nyckeltal måste här konstrueras för att planlägga och övervaka de interna supportprocesserna där generiska mätmetoder kan användas. I nuläget har NetWork inga nyckeltal relaterade till organisatoriskt lärande vilket är en stor brist. Andra nyckeltal än räntabilitet på eget kapital och andelen fakturerad tid bör tveklöst få mer fokus vid en implementering av KM.

Hela NetWorks värdekedja påverkas av KM varför Porters Value-Chain är ett utmärkt instrument för att analysera KM:s påverkan mot en mer rationell organisation. Detta berörande företagets samtliga aktiviteter både gällande de primära och de stödjande funktionerna (se avsnitt 3.13). Inom Value-Chains ramverk bör olika kostnadsdrivare

kopplas till företagets underliggande strategi och verksamhetsområde. Det är nämligen i de av Porter fem instiftade strategiska valen; *scale*, *scope*, *experience*, *technology* och *complexity*, som merparten av KM:s fördelar realiserar. Dessa är alla tydligt kopplade till kunskap och hur kunskap främjar och underbygger respektive val. Författarlaget vill poängtera vikten av insikten att KM inte kan isoleras till specifika funktioner utan har en uppgift att som en övergripande paraplyfunktion öka samarbetet mellan verksamhetens olika delområden i andemening att göra den mer rationell och effektiv.

5.3.6 Kompetensförsörjning

NetWork upplevs ha ett bra rykte och relativt storleken god visibilitet bland studenter vilket skapar ett solitt rekryteringsunderlag för juniora funktioner, vilket av hävd är väsentligt i synnerhet för konsultbolag. En hög andel juniora medarbetare innebär naturligt en högre personalomsättning, men NetWork avviker något från den gängse personalstrukturen inom konsultbranschen genom att även för de mer seniora rollerna uppvisa en hög mobilitet. Det är till viss del ett styrkebevis att direkt kunna rekrytera senior personal externt, men ett problem är att mobiliteten även verkar i den andra riktningen genom att företaget förlorar mycket senior personal. Företagets VD kommenterar situationen som att det

”är besvärligare att rekrytera [seniora] eftersom de ofta försvinner genom headhunting till stora företag som efterfrågar deras kompetens. Det ger en begränsad kapacitet för mängden seniora konsulter som kan hållas in-house”²⁴⁰.

En lösning företaget har identifierat är ett nätverk av experter inom olika discipliner som konsulteras då senior kompetens inom kontoret upplevs vara otillräcklig. Dessa uppdrag rör sig emellertid om punktinsatser på ett antal dagar vilket innebär att de externa resurserna inte blir en integrerad del av kollegiet och därmed inte har samma stimulerande funktion för utvecklingen av de anställda. Partnerskap och nätverk är emellertid ett oerhört effektivt sätt för ett litet företag att få tillgång till djup ämneskunskap vilket NetWork på ett mycket bra sätt utnyttjar.

²⁴⁰ Intervju med VD för NetWork, Malmö 2009-02-24

Kunskapsintensiva företag har ett problem i att den huvudsakliga produktionsresursen är knuten till humankapitalet. Werr *et al.* uppmärksammar därför hur ledande konsultbolag medvetet arbetar med modeller och gemensamma verktyg som ett led i en strategi för att också stärka individens beroende av företaget. Genom att tillhandahålla resurser som stärker individens värdeskapande blir det mindre attraktivt att bryta sig ur organisationen, då möjligheten att skapa värde i hög grad beror på tillhörigheten.

NetWorks situation ter sig i nuläget annorlunda, eftersom i synnerhet de mer seniora medarbetarnas förmåga till värdeskapande är starkt knutet till tyst kunskap (jämför exempelvis kommentaren om hur företagets dokumentation inskränker sig till huvudet i stycke 5.2.2) vilket ger individen en mycket stark ställning relativt företaget. Till viss del är det därmed arbetsgivaren som gjorts substituerbar snarare än den anställde.

För ett litet företag kan det vara svårt att för senior personal utveckla de strukturer Werr *et al.* beskriver, men en annan strategi för att förena ägarintressen med den anställdes mål är olika former av delägarskap. Detta är en lösning Systecon, ett av företagen som intervjuats i jämförande syfte, tillämpar. Systemet innebär att den anställde efter några år erbjuds ett begränsat delägarskap som efterhand växer under anställningen. Fördelar med systemet är att personalen får ett tydligt intresse av företagets utveckling samt att kapitalbeskattad vinstutdelning blir en viktig del av företagets totala kompensationsnivå. Företagets ålderstruktur och låga omsättning av personal ger en stark indikation på systemets slagkraft. Sannolikt förstärks verkan genom att programmet samverkar med det i enkäten främsta incitamentet: ”*Det som är bra för företaget gynnar i längden också individen*” (jämför Tabell 4.4.6).

Det finns uppenbara drivkrafter för NetWork att stärka banden till delar av sitt externa nätverk för att skapa en strategisk kompetenspool med specialister från näringsliv, akademi och offentlig sektor. Genom att knyta dessa individer till ett separat bolag som samägs av NetWorks ägare och involverade specialister genom delägarskap uppnås dels kraftigt förstärkta band till den externa resursen, dels ett incitament att agera i en gemensam riktning snarare än att enbart utföra separata uppdrag.

Ett vidare steg vore att överväga någon form av delägarskap även inom NetWork, eftersom ett begränsat antal seniora individer intar en nyckelroll i företagets möjlighet att driva en framgångsrik kunskapsstrategi. En möjlighet till delägarskap skulle

antagligen också verka som ett incitament att stanna inom bolaget för de som i nuläget ligger i brytpunkten till att bli verkligt seniora resurser.

Författarlaget ser ett värde i ett visst deläggande redan på lägre nivå om än bara i symbolisk omfattning. Eftersom bolagets värde är närmast direkt proportionellt till humankapitalet behöver ett deläggande som stärker företagets kompetensförsörjning inte nödvändigtvis verka utspädande för tidigare ägare och genom hembudsförfarande kan ägandet säkras till individer inom verksamheten.

Bemanningsstrategi

Sammansättningen av projektteam är uppenbart en viktig fråga för ett konsultbolag. En avvägning är exempelvis om all kompetens skall finnas inom ett team eller om denna skall inhämtas efter hand. NetWorks VD beskriver att det är

”/.../ lämpligt att du är med i det projektet i vilket din kunskap behövs, vi har inte den situationen att någon är /.../ kunskapssökande och någon annan förmedlar den /.../ [vi] kan inte ha dedikerade personer på det viset, då är det bättre att de är involverade i projektet.”²⁴¹

Uttalandet belyser hur NetWork ur en operativ aspekt använder sammansättningen av team för att kompetensförsörja projekt. Flertalet företag i enkätstudien betonar emellertid rotation av personal som en av de viktigaste källorna till kunskapsdiffusion och det är således en fråga av stor taktisk betydelse att beakta individens behov av kompetensutveckling. För den operativa verksamheten är alltså individens bidrag till sitt team avgörande medan ett taktiskt perspektiv även väger in det bidrag ett team kan ge till individen, som tillgodogör sig övriga medlemmars kunskap genom *socialization*. Författarlaget ser slutligen även möjligheten att anlägga ett strategiskt kunskapsperspektiv på bemanningen av team, eftersom det är genom samarbeten den främsta möjligheten återfinns till att återföra vital kunskap från någon som är på väg att lämna organisationen i form av en debriefingprocess (motsvarande den tredje kunskapsprocessen i Figur 5.3.1).

²⁴¹ Intervju med VD för NetWork, Malmö 09-02-24

5.3.7 Projektrelaterad kunskap

Projektrelaterad kunskap avser de dubbelriktade aktiviteter som omfattas av den andra kunskapsprocessen i Figur 5.3.1, vilken avser dels en tillförsel av kunskap från individer och projektteam till företagets strukturkapital, dels en motriktad inhämtning av kunskap från strukturkapitalet som kan återanvändas i pågående projekt. Fördjupad ämneskunskap bör återföras organisationen för att öka substituerbarheten av individer medan den erfarenhetsbaserade tysta kunskapen kan överföras direkt mellan individer genom samarbete inom team (jämför *socialization*). Mycket konkret blir överföringen när möjligheten att återanvända verktyg och modeller avses, och det är inom detta område NetWorks medvetenhet i nuläget är störst. VD beskriver hur NetWork försöker produktifiera inom sina affärsområden för att kunna återanvända metoder och erfarenhet, men medger att företaget behöver en bättre struktur när företaget avslutar projekt för att tillvarata den kunskap som utvecklats. En aspekt som framställs som mycket prioriterad i enkätundersökningen att överföra är *lessons learnt* (se även avsnitt 5.2.2) vilket NetWork i nuläget inte har några verktyg för att ta vara på. Författarlaget ser i första hand ett behov av att dokumentera dylika som en separat och fristående del i interna projektrapporter, i vilka nyckelord eller makron gör relevanta lärdomar sökbara inte bara baserat på projekt utan även genom vilken bransch, analysverktyg, åtgärd med mera som lärdomen dragits. Vidare finns en annan dimension av *lessons learnt* som bättre lämpar sig för *personalization*, vilket kan ske genom en presentation i samband med avslutande av (större) projekt. Sådana presentationer har även syftet att snabbt sprida kännedom om kritiska aspekter relevanta för hela företaget. NetWork bör här utnyttja sin begränsade storlek, som tillåter sådana åtgärder utan att orimligt mycket tid ägnas åt presentationer. Genom att presentera inte bara *lessons learnt* utan även vad projektteamet gjort, vad man utvecklat, vilka resultat och slutsatser man nått samt vilket utfall åtgärderna har för klienten uppdateras effektivt personalen inom området. Om presentationer konsekvent genomförs kommer också stora mängder personlig kunskap omvandlas till individuell kunskap²⁴², vilket är en essentiell process för att bedriva *personalization* effektivt.

²⁴² Som *individuell* räknas kunskap som enbart enskilda individer besitter men som är känd inom en större krets, som därmed vet att de kan konsultera individen om behovet av kunskapen uppstår.

Försvarskostnaden är en princip som tillämpats vid investeringsbedömningar inom Trelleborg AB, vilket innebär en uppskattning av den lägsta kostnad som fordras vid en omställning till annan användning om ändrade förutsättningar gör investeringen olönsam. Varje investering eller insats skall således utformas även för en alternativ användning. En sådan plan kan exempelvis innebära att höjden på portarna till en monteringshall anpassas till den standard som föreskrivs för truckar, eftersom lokalen då enkelt kan anpassas till användning som lager om monteringen läggs ned.²⁴³ I praktisk mening saknar konceptet naturligtvis tillämpning inom kunskapsområdet, men det finns dock intressanta element värda att beakta. Genom att redan på planeringsstadiet analysera alternativa användningsområden för exempelvis en analysmodell kan relevant funktionalitet byggas in redan från början, vilket rimligen bör spara tid och resurser relativt senare anpassning i de fall sådan ens är möjlig.

Genom att låta andra än projektteamet delta i en sådan *what-if*-analys kan erfarenheter från tidigare projekt samtidigt framföras, liksom behov inom parallella eller framtida projekt.

5.3.8 Kunskap inom försäljningsprocessen och CRM

Kundrelationer är mycket väsentliga att dela eller överföra eftersom en klient som endast är knuten till en individ riskerar att gå förlorad om individen lämnar organisationen. Problemet är Network medvetna om men det saknas en medveten metodik för att åtgärda det; den inlagring av klientuppgifter som sker i företagets CRM-system *Kontakt* brister enligt författarlagets uppfattning som lösning på två plan. Till första dels är förbättringar av inkrementellt slag i kvaliteten av dokumentationen påkallad, beträffande såväl omfattning som djup. Data avseende potentiella klienter som kontaktats lagras inte vilket är en svaghet eftersom sådan historik kan vara av värde både i uppföljningssyfte och i situationer då företaget senare kommer i kontakt med samma individ igen. Även om konsulten från NetWork är ny och individen ifråga arbetar på en ny arbetsplats ligger ett värde i att känna till den tidigare relationen. Djupet av dokumenterade uppgifter kan utvecklas genom att jämte kontaktdata även tillfoga information om kontakterna i form av omdömen eller beskrivningar av särskilda egenskaper eller intressen, vilket exempelvis de båda

²⁴³ Intervju med tidigare teknisk chef vid Trelleborg AB, Lund 2008-11-17

intervjuade företagen arbetar aktivt med att införa i dagsläget i syfte att höja värdet av dokumentationen inom CRM. Det andra plan på vilket användningen av *Kontakt* brister som fullgod lösning i nuläget är av mer komplex natur. Även om djupet i dokumentationen kan och bör utvecklas kommer den individberoende tysta kunskapen, som utgör kärnan i den etablerade klientrelationen, inte kunna dokumenteras på ett hanterbart sätt. Eftersom en dokumentation oundvikligen innefattar en förenkling reduceras den kunskapsmassan som kan bevaras. Jämte den inkrementella utvecklingen av dokumentationsrutinerna förutsätts därför en mer fundamental förändring i hanteringen av Networks klientrelationer, som bygger på ett aktivt deltagande av flera individer i upprätthållandet av främst de mer långsiktiga klientkontakterna. Det finns inom organisationen till viss del redan ett etablerat livstidsperspektiv på värdet av varje klient, vilket är värdefullt i arbetet att finna rutiner för en regelbunden utvärdering av graden av långsiktighet i en klientrelation. En sådan kan sedan ligga till grund för avgörandet av vilka klientrelationer som bör säkerställas.

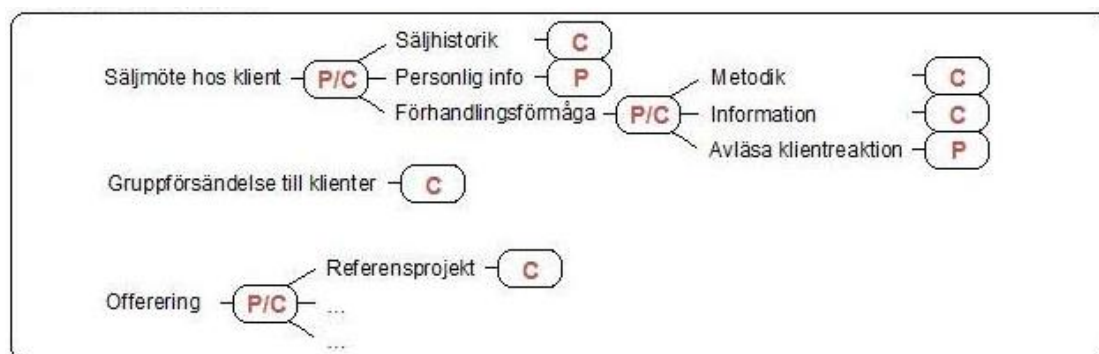
Värt att notera i sammanhanget är det stora intresset för KM inom försäljningsprocesser de internationella konsultbolag med begränsad verksamhet i Sverige visat i enkätstudien. En tänkbar förklaring författarlaget anger i stycke 4.4.2 är att små kontor inte kan riskera att koncentrera nätverkskännedomen till några nyckelpersoner som därmed blir outhärliga, vilket är en mindre risk för stora bolag som naturligt sprider klientkontakten på fler personer.

Fördjupad kunskap om tidigare klienter och projekt innebär emellertid också andra fördelar som NetWork idag inte till fullo uppmärksammat. Tidigare projekt som dokumenterats utgör effektiva referensobjekt i försäljningsprocessen avseende såväl NetWorks kompetens och förmåga som vilket utfall en särskild form av projekt gett ett annat företag. Referensobjekt ger möjlighet att snabbt ta fram nyckeltal för en schematisk benchmarking som approximerar potentialen för olika åtgärder hos en klient, vilket både kan vara vägledande för att rationalisera projektprocessen och för att vinna nya affärer till NetWork. Konceptet har tangerats som en möjlighet i intervjuer på NetWork, men också lyfts fram som en värdefull arbetsmetod av ett *high-end* konsultbolag som medverkat i enkätstudien, inte minst i offertarbetet. Företaget i fråga såg generellt försäljningsprocessen som en av de främsta drivkrafterna för KM, och betonade i synnerhet betydelsen i samband med offerter.

Utfallet för klienten, vilket i synnerhet i aggregerad form är en mycket värdefull uppgift, förutsätter en mer formaliserad uppföljningsprocess av tidigare klienter. Sådana uppföljningar kan också tillfredsställa det behov av kundnöjdhetsutvärderingar som tidigare identifierats. En tätare uppföljning lämnar även tillfälle att fånga projekt som har en stor utvecklingspotential i en senare fas av implementeringen. Flera anställda har kommenterat att det förekommer projekt som de upplever snarast vara förstudier till större projekt vars potential NetWork i nuläget försummar att exploatera. Även om frågan tangerar försäljning rör den i högre grad strategiska val avseende hur företaget skapar värde för kunden och var man söker konkurrensfördelar.

Ovanstående aktiviteter inom försäljningsprocessen är enbart exempel för att belysa de olika krav som ställs på kunskapshanteringen inom försäljningen. Uppenbart föreligger det också stora skillnader i försäljningsförfarandet mellan olika affärsområden inom NetWork, exempelvis är förutsättningarna mycket olika för en upphandling till ett landsting jämfört med en detaljistkedja som *Mekonomen*. Det är inte bara klientens motiv och villkor som skiljer, utan även personliga egenskaper hos NetWorks motpart kan förväntas variera beroende på affärsområde.

För att skapa en överblick av vilka kravställningar som är relevanta för NetWorks kunskapshandling är en inventering av olika kunskapsflöden inom försäljningsprocessen nödvändig. Genom att lista aktiviteter och kategorisera dem enligt vilken övergripande kunskapsstrategi de bäst är lämpade för skapas en utgångspunkt för en sådan överblick enligt Figur 5.3.6.



Figur 5.3.6 Inventering och kategorisering av försäljningsaktiviteter

Figuren visar hur aktiviteter kan grenas sig i flera underaktiviteter i de fall en enhetlig kategorisering i *codification* eller *personalization* inte är möjlig, vilket exemplifieras

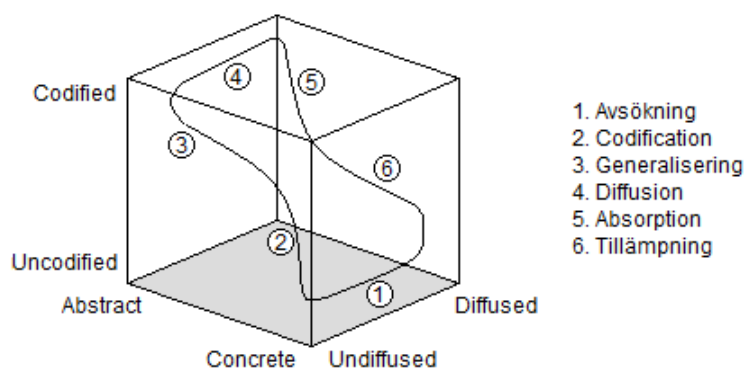
av ett säljmöte hos klient i figuren. En aktivitet bör således brytas ned till en sådan detaljnivå att varje aktivitets underliggande kunskapsflöde har en tydlig hemvist inom endera kunskapsstrategi.

Uppgifter från tidigare projekt är som tidigare nämnts ett värdefullt analysverktyg för externt bruk, och på samma sätt kan en inventering enligt ovan av företagets kunskapsflöden utgöra ett betydelsefullt analysverktyg för att internt bättre kunna approximera tidsåtgång för olika aktiviteter och områden med potential för rationalisering genom nya systemstöd eller rutiner. Slutligen kan kunskapsflöden som idag inte exploateras till sitt fulla värde identifieras, för vilka förändrade arbetsmetoder kan öka det värde NetWork erbjuder kunden.

5.3.9 Produktifiering ur KM-perspektiv

Den produktifiering av tjänster som Network medvetet arbetar med uppges ha flera drivkrafter, bland annat innebär en sådan utveckling en ökad tydlighet och struktur i verksamheten samt inte minst en bättre möjlighet att fördjupa kompetensen inom det aktuella fältet och på ett slagkraftigt sätt återanvända den kunskap som redan utvecklats.

Förutsättningarna för genomförandet av en produktifiering är intressant att analysera utifrån olika teoretiska perspektiv, som exempelvis den sociala lärcykeln (SLC) som beskrivs i avsnitt 3.9.1. De sex olika stegen har vid en produktifiering helt olika funktioner med sinsemellan olika krav på kunskapshandlingen för NetWork. Man bör uppmärksamma att processerna inte för varje projekt följer ett direkt sekventiellt mönster, eftersom tidigare erfarenhet styr vilka steg som är nödvändiga.



Figur 5.3.7 Den sociala lärcykeln

Avsökningsprocessen initierar en potentiell produktifiering, då ett erfarenhetsbaserat omdöme hjälper konsulten att utifrån analys av allmänt tillgänglig men ostrukturerad data utveckla insikter om områden mogna för en produktifierad arbetsprocess. Här förutsätts en omfattande förståelse för den bransch som är under analys kombinerad med erfarenhet av den typiska arbetsgången inom projekt. Detta gör att senioritet även här är väsentlig, men en levande diskussion med andra gruppmedlemmar är ändå nödvändig, dels för att lyfta in specifika iakttagelser från analyskonsulter som kan ge nya perspektiv till gagn för kunskapsidentifikationen, dels för att stegvis överföra den tysta kompetensen en sådan analys förutsätter till mer juniora medarbetare. Sådan interaktion har beskrivits vid intervjuer på NetWork, även om det lyfts fram som undantag snarare än regel. Denna överföring verkar huvudsakligen som kompetensutveckling och kan därmed enbart på lång sikt säkerställa kompetensen eftersom dokumentation knappast är en framkomlig väg då momentet varje gång är av unik karaktär med krav på mycket tyst kunskap.

Den artikulering som kan ske när individen utvecklat en känsla för problemområdet är ett nödvändigt steg i kunskapsöverringen och avhängig en stark analytisk förmåga och personligt omdöme som förutsätter viss erfarenhet, men dokumenterade modeller kan vara vägledande i arbetet att rama in problemet. Denna process är inte unik för produktifieringar utan sker i någon form inom samtliga projekt som innehåller väsentligt nya problemspekter. Vad som däremot skiljer produktifiering från ett vanligt projekt är att resultatet generaliseras och görs mer abstrakt, i syfte att nå en bredare tillämpning. Exempelvis är verktyg och rutiner för aktivitetsmätningar inom produktområdet logistik i butik utformade för att inom ramen för produktens kundgrupp fungera med endast mindre justeringar. En intressant reflektion från en anställd på NetWork är att företaget kan öka det värde man levererar till kund, och därmed vad företaget kan fakturera, genom att bygga in en sådan bredare funktionalitet med möjlighet till adaptation vid förändrade förutsättningar även i vissa modeller som utvecklas specifikt till en kund.

Diffusionsprocessen underlättas naturligtvis betydligt av en produktifiering, dock är det väsentligt att uppmärksamma att det föreligger en värdeparadox då en ökad mobilitet hotar att minska värdet av organisationens kompetens genom att kontrollen av överföringen förloras. Produktifieringen gör därför företaget mer sårbart såvida inte den effektivitetsvinst en väl kartlagd process innebär investeras i mer avancerade

lösningar till kund, vilket ökar den interna kunskapsproduktionen. En sådan förändring kan öka genomloppstiden i SLC, och därmed blir hot mot livstiden för organisationens kunskap åter mindre relevant. Ett av de intervjuade företagen lyfter fram detta som en av fördelarna med bruket av generaliserade redskap.

Den potentiella effektivitetsvinst utvecklade modeller kan erbjuda enligt ovanstående resonemang är dock beroende av i vilken grad kunskapen införlivas i verksamheten, vilket motsvarar organisationens absorption i SLC-modellen. En motvilja att återanvända tidigare modeller hindrar absorptionen och kan bero på bristande kunskapsvalidering, det vill säga ett ifrågasättande av modellens giltighet och värde för den aktuella situationen, vilket dock inte förefaller vara ett problem inom NetWork. Otillräcklig kunskapskänedom är ett betydligt större hinder för införlivandet av kunskap inom NetWork.

Absorptionsprocessen ställer krav främst på mer junior personal och underlättas av tydlig dokumentation som gör det enkelt att genomföra projekt baserat på den modell eller verktyg som utvecklats. Sådana tydliga strukturer är grundläggande för den ökade möjligheten för individen att skapa värde som Werr *et al.* anför som det viktigaste motivet att förbli inom organisationen. En tydlighet i struktur och arbetsmetodik tillåter kompletterande erfarenhetsbaserad tyst kompetens att utvecklas på individnivå vid genomförandet av projekt. Behovet av hjälp med tolkning beror helt uppenbart till stor del på kvaliteten i den tillgängliga dokumentationen.

Det mest uppenbara motivet till produktifiering är naturligtvis möjligheten att *tillämpa* en färdig uppsättning modeller och verktyg i projekt och på så sätt rationalisera projektfasen. Som ofta inom KM visar ovanstående emellertid även på den komplexa växelverkan mellan rationalisering och möjlighet till ökat kundvärde KM ger upphov till, där tillämpningen endast utgör en del av processen. Även i denna fas då organisationen absorberat en modell kvarstår hinder för tillämpning, exempelvis genom att individer kan ha en stark drivkraft att utveckla egna modeller trots att fullgoda alternativ finns tillgängliga. Beträffande avvägningen mellan att utveckla specifika redskap eller använda befintliga kommenterar NetWorks VD:

”Jag tror att man gör det i för hög grad till och med, [personalen] har ibland svårt att inordna sig i befintliga lösningar /.../ några är alltför individualistiska, andra levererar bara /.../ exakt vad som förväntas.”²⁴⁴

Liknande beteende har beskrivits i intervjuer med andra företag och tänkbara metoder för att öka incitamentet för att i tillämpliga fall använda det strukturkapital företaget besitter behandlas utförligt i avsnitt 5.3.5.

En intressant lösning som Systecon överväger att införa är att inom projekt debitera en licenskostnad för användningen av den programvara som utgör företagets produktifierade systemverktyg. Genom att förändra debiteringsstrukturen ökar medvetenheten om systemens värde hos de konsulter som använder dem, vilket stärker den status dessa redskap åtnjuter inom organisationen.

²⁴⁴ Intervju med VD för NetWork, Malmö 2009-02-24

5.4 SWOT

Författarlaget har gjort en SWOT över själva införandet av KM på Network som presenteras avslutningsvis i analysen. Faktorer som inte är relaterade till själva införandet av KM beaktas inte utan enbart de konsekvenser som är relaterade till KM beaktas. Fälten är inte ordnade traditionellt efter interna och externa faktorer, utan styrkor och svagheter avser påtagliga konsekvenser som ett införande av KM får, medan möjligheter och hot avser sådana faktorer som potentiellt kan komma att förverkligas och därmed också bör uppmärksammas.

Styrkor <ul style="list-style-type: none">•Ökar personalens substituerbarhet•Stöd i försäljningsprocess•Möjlighet till snabb repetition av gamla projekt vilket underlättar uppföljning med kund•Återanvändning av utvecklade modeller och lösningar•Förstärker företagsgemensamma nätverk•Bättre överblick i verksamhetens aktiviteter och processer•Professionalitet/Trovärdighet förbättras•Gemensam utvärdering som ger peer-review ⇒ självinsikt•Ökad konformitet ⇒ samstämmighet och professionalitet•Möjlighet till kontinuerlig uppdatering (Detaljerad sakkunskap)•Förbättrade och träffsäkrare offerter	Svagheter <ul style="list-style-type: none">•Svårt att värdera i avkastning på investerat kapital (ROIC)•Dokumenterad kunskap måste hållas uppdaterad och kontinuerligt servas•Ökad kontrollfunktion (kostnad, motvilja)•Tar tid innan avkastning. Kräver både tid och tålamod
Möjligheter <ul style="list-style-type: none">•Ökad strukturerad av arbetssätt•Ökad avkastning på nedlagd tid•Förbättrad insikt och kontroll av personalens kompetensutveckling vilket medför en identifiering av utbildningsbehov samt deltagandenivå i projekt•Befäster öppen kultur, positiv attityd till kunskapsarbete•Minskar risken att tvingas omarbeta när ett projekt nått DEAD-END•Ökad insikt i den interna kunskapshandlingen är värdefullt när klienters verksamhet skall förbättras.	Hot <ul style="list-style-type: none">•Negativ attityd hämmar kreativitet•"Kostar mer än det smakar"•Kolliderar med befintlig och fungerande kultur•Tillräckligt engagemang och uthållighet från ledningen•Man vill investera men har inte råd. Börjar processer som man inte kan avsluta vilket försämrar investeringens avkastning.

6. Slutsats



Detta kapitel summerar uppsatsens arbete och utmynnar i slutsatser på frågeställningarna. Slutligen presenteras förslag på fortsatt forskning inom området.

För att återkoppla uppdragets syfte med de slutgiltiga slutsatserna återges arbetets övergripande mening nedan:

Uppdragets syfte är att i en akademiskt underbyggd rapport utreda möjligheten att inom ramen för det dagliga arbetet systematiskt dokumentera kunskap och erfarenheter i avsikt att slå vakt om humankapitalet för en effektivare resursallokering, samt att sammanställa rekommendationer för hur fallföretaget NetWorks Logistics kan uppnå en mer rationell kunskapsbearbetning.

För att kunna följa en struktur genom slutsatsen vill författarlaget presentera den idé som slutsatsens logiska kronologi baseras på. Ämnet Knowledge Management är till sin natur övergripande vilket gör det olämpligt att avgränsa. Författarlagets arbetsprocess har därför varit av holistisk karaktär utan att isolera enskilda komponenter. I föregående kapitel har ett enormt stoff av information bearbetats vilket också lett till en nästan övermäktig flora av intressanta slutsatser. För att erhålla en struktur och begriplighet i uppsatsens avslutande kapitel har författarlaget valt att presentera slutsatserna knutna till tre större modeller och ramverk. Det första är *KM som strategiskt val* vilket omfattar faktorer som påverkar förutsättningarna för KM, visualiserade i Figur 6.2.1. *Utveckling av specifika KM-strategier* är det andra ramverket vars syfte är att visa på ett schematiskt processschema för utvecklingen av en för företaget anpassad KM-strategi som klargörs i Figur 6.3.1. Det tredje ramverket är *Kunskapsprocesser inom ramen för ett projekt* vilket har som avsikt att belysa mer praktiskt relevanta aspekter av KM inom ramen av ett projekt vilket representeras av Figur 6.5.1. Avsikten med ovanstående modeller är inte att täcka upp samtliga intressanta slutsatser som ämnet KM inbegriper utan istället fokusera specifika intresseområden. För att samla ihop intressanta aspekter som inte kan förringas inleds dock kapitlet med ett mer generellt stycke inbegripande den trade-off KM medför.

6.1 Trade-off inom KM

Två fundamentalt olika former av Knowledge Management kan identifieras, som inte bara skiljer sig avseende genomförande utan även i bakomliggande syfte och utfall. Dels ser vi en gren som syftar till att *återanvända befintlig kunskap*, dels en gren som syftar till att *utveckla kunskapskapitalet* genom utmanande projektval.

Den förra strategin beskrivs ofta metaforiskt med att undvika att uppfinna hjulet igen. Syftet är att genom en kognitiv rationalisering uppnå högre effektivitet genom att med standardiserade lösningar på kortare tid kunna lösa klientens problem. Ett problem med strategin är att företagets förmåga till *double-loop learning* avsevärt försämras genom att en närsynthet avseende tillämpning och lösningsmetodik riskerar att utvecklas med stagnation i kunskapsutvecklingen som följd. Först när problemställningar utmanar befintliga föreställningar uppstår sådana laterala kopplingar mellan olika kunskapsområden som öppnar för möjligheten att applicera en etablerad lösning från en annan disciplin genom att omdefiniera problemet. Sådana lösningar beskrivs ofta förenklat som *out-of-the-box thinking* och är istället förknippade med den senare formen av kunskapsarbete.

En inriktning på rationalisering reducerar möjligheten att addera värde för klienten vilket på sikt minskar möjlig debitering per tidsenhet. Detta kan förvisso balanseras med minskade kostnader för att upprätthålla en fungerande affärsmodell. Författarlaget uppfattar dock inte en sådan utveckling som förenlig med NetWorks sätt att arbeta, eftersom företagets strategi bygger på möjligheten att åta sig ett brett spektrum av projekt som i hög grad innebär unika problemställningar. En kunskapshantering lämpad för serieproduktion av projekt är uppenbart illa lämpad för att stödja en sådan verksamhet som förutsätter flexibilitet och nyskapande.

6.1.1 Hybridmodell

I inledningen till avsnitt 6.1 behandlas den trade-off som föreligger mellan en organisation som ständigt skall återanvända tidigare känd kunskap och en som kontinuerligt strävar efter att utveckla kunskapskapitalet. Författarlaget vill dock visa på en eventuell lösning som kan tillgodose båda intressena och deras respektive fördelar. Förslaget innebär att organisationens konsultteam delas in under två vitt skilda grupper. En med generalister vars intresse och fokus är att snabbt och

friktionsfritt lösa redan för organisationen lösta problem samt en grupp med rena specialister vars kompetens endast tillkallas då problemet är av en så pass komplex natur att extravaganta lösningsmetoder och *thinking out of the box* är påkallat. Med denna strategi tränas de olika konsultgrupperna mot en mer förfinad lösningsmetodik för sitt eget kompetensområde. Alltså blir generalisterna ännu snabbare på att lösa redan lösta problem medan specialisterna tränas i ett tänk där inget är givet och förfinad problemlösning är nödvändig.

För att sätta fördelarna med indelningen i en kontext kan förfarandet exemplifieras genom att den välrenommerade konsultbyrån Ahlmann consulting (AC) mottager ett nytt projekt av kund Asplund AB, vars problemområden innehåller både redan för AC kända och lösta problem samt ett par svårknäckta nötter vilka man aldrig tidigare reflekterat över. Lösningsmetodiken följer således kronologin att generalisterna först attackerar problemet och som myror vilka skall förtära ett äpple snabbt löser de redan kända problemen för att så snabbt som möjligt kunna identifiera de okända nöterna (kärnorna i äpplet). Så fort dessa upptäcks tillkallas olika grupper av specialister som genast börjar lösa de isolerat komplexa problemen medan generalisterna fortsätter med lösningen av de mer triviala uppgifterna. Naturligtvis förutsätter hybridmodellen en oerhört sammansvetsad organisation vilken kommunicerar på ett rationellt sätt. De olika grupperingarna har förvisso olika kompetenser men är oerhört sammansvetsade och vana att arbeta i team. De har båda mycket sofistikerade stödfunktioner som främjar respektive beteende och de korsfunktionella teamen har en oerhört snabb reaktionsförmåga med resurser ständigt redo efter behov.

Ovanstående exempel visar på en organisation som både erhåller fördelarna av synergieffekter och skalfördelar via återanvändning av befintlig kunskap samtidigt som andra delar av organisationen ständigt ställs inför nya utmaningar vilka främjar *double-loop learning* och utvecklar företagets kunskapsprofil.

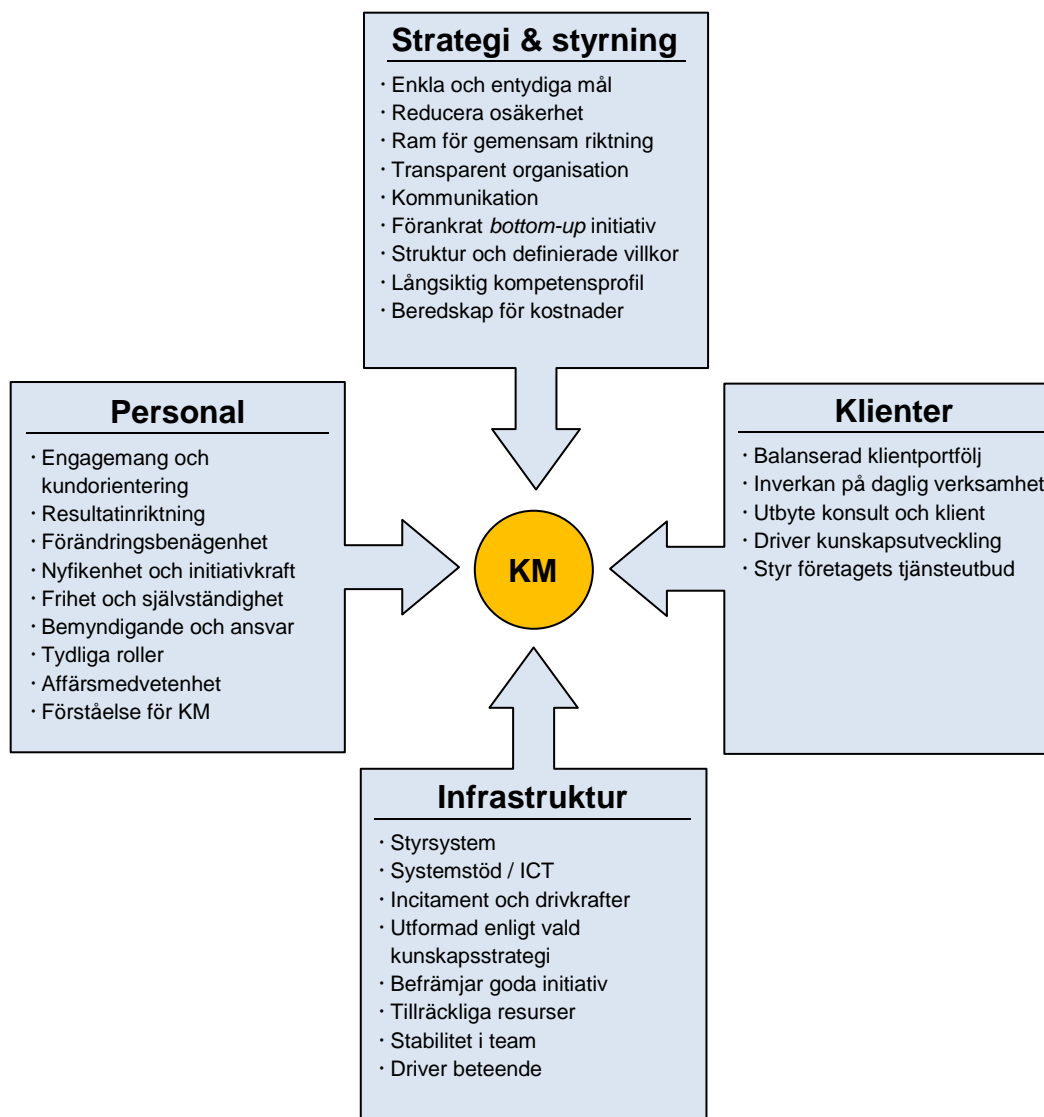
Förfarandet förutsätter dock att organisationen är stor och karakteriseras av en oerhörd stringens och struktur där rollfördelningen är självklar. De nämnda förutsättningarna utesluter tyvärr en implementering av hybridmodellen inom NetWorks ramar men situationen kan vara intressant att beakta ändå.

6.2 KM som strategiskt val

Enkätstudien visar att merparten av undersökta företag har ett medvetet förhållningssätt till hur kunskap bearbetas. Tendensen är att stora konsultbolag har en mer utvecklad strategi inom området, men även bland de mindre bolagen finns några som kommit mycket långt i en implementering av KM. NetWork ligger därför i nuläget knappast i framkant vad gäller kunskapsshantering, vilket kan komma att bli en belastning i framtiden.

Det är väsentligt att en utvecklad kunskapsstrategi står i samklang med företagets organisatoriska förutsättningar, såväl avseende resurser som kultur och arbetsmetoder. För att på ett överskådligt sätt skapa ett ramverk för faktorer som på ett sådant sätt starkt påverkar företagets förutsättning har författarlaget utvecklat en enkel modell som framgår av Figur 6.2.1. Modellen kategoriserar sådana faktorer i fyra intresseområden, vilka verkar som krafter som delvis kan vara drivande i olika riktning.

Varje intresseområde redovisas separat i styckena 6.2.1 till 6.2.4, där faktorer som verkar gynnsamt på ett införande presenteras jämte några avslutande frågeställningar som kan bidra till att bättre belysa de specifika förutsättningar som är aktuella inom ett företag.



Figur 6.2.1 Modell för faktorer som påverkar förutsättningarna för KM

6.2.1 Strategi och styrning

För att ge struktur och tydlighet i verksamhetsutövandet är ett företag i behov av en strategi som motiverar verksamhetens existens samt anger på vilket sätt detta syfte skall fullgöras. För KIF:s är kunskapsbasen central för verksamhetens värdeskapande förmåga och det är projekten som driver utvecklingen av kunskapskapitalet. NetWork differentierar sig genom en nära klientrelation och en bred kompetensprofil för helhetslösningar. Strategin stakar ut den gemensamma riktning som säkerställer att det råder en samsyn om målbilden samt reducerar osäkerheten och antalet beslutsalternativ i vardagen. Genom att skapa en dialog inom strategiprocessen kan en ökad transparens inom organisationen uppnås som stärker individens känsla av delaktighet och möjlighet att påverka verksamheten, vilket i sin tur ökar lojaliteten till

arbetsgivaren. Den aktiva dialogen inom strategiprocessen säkerställer att kommunikationen inom företaget är levande, vilket skapar ett öppet klimat som underlättar en utveckling av kunskapsutbytet. Initiativ till strategiska förändringar drivs typiskt *bottom-up* med bred förankring.

Företagets strategi skall stå i samklang med rådande normer och gemensamma värderingar, och organisationsstruktur och strategiska initiativ bör utformas i överensstämmelse med dessa för att uppnå en *strategic fit*.

Ledningens engagemang och uthållighet samt intresse för företagets långsiktiga kompetensprofil är avgörande för möjligheten att utveckla företagets kunskapshantering, vilket också är relaterat till en beredskap för att allokera resurser såväl i form av tid som kapital.

För resultatstyrda organisationer kan betydelsen av meningsfulla mål som hela personalen är införstådd med inte betonas tillräckligt.

Frageställningar väsentliga att belysa relaterade till strategi och styrning:

- *finns en tydligt kommunicerad strategi*
- *ger strategin tillräcklig vägledning*
- *finns tydligt formulerade och mätbara individuella och gemensamma mål*
- *finns en strategisk passform mellan strategi, organisationsstruktur och kultur*
- *har ledningen ett tillräckligt engagemang och finns beredskap för kostnader*
- *hämmas några processer av otillräcklig ledning*

6.2.2 Klienter

Värdeutvecklingen av företagets humankapital är i hög grad beroende av i vilken grad de uppgifter klientprojekt består av utvecklar personalens kompetens, och utbytet med klienten är ett viktigt element i företagets kunskapsutveckling. Snarlika projekt ger en stagnerad kunskapsutveckling även om möjligheterna till synergier är påtagliga.

Klienternas efterfrågan styr det långsiktiga tjänsteutbudet och påverkar därför också möjligheten till meningsfull kunskapsöverföring, då sådan förutsätter att resultatet av organisatoriskt eller individuellt lärande lämpar sig för återanvändning. Klienter kan även utöva ett betydande inflytande över den dagliga verksamheten vilket försvårar att utveckla rutiner och planera långsiktigt.

Frågeställningar väsentliga att belysa relaterade till företagets klienter:

- *Hur utmanande projekt genomför företaget*
- *I vilken grad upprepar sig problem inom olika projekt*
- *Vilken livslängd har kunskapsområden inom verksamheten*
- *Vilken bredd har projektportföljen och vilka synergier är tänkbara*

6.2.3 Personal

Personalens engagemang och kundorientering är väsentlig för intresset att stödja förbättringar. En spontan vilja att vidareutveckla modeller och generalisera verktyg är mycket positiv och tyder på nyfikenhet och initiativkraft samt inte minst en förståelse för och välvillig inställning till KM.

En resultatnriktad personal med en medvetenhet om företagets affärslogik ger en god plattform för dialog om vad som gynnar företaget. Genom att vara bemyndigade till att arbeta under relativ frihet utan regelböcker har personalen också en god beredskap för införandet av system som baseras på personligt omdöme, vilket är aktuellt i många situationer inom KM. En generell låg ålder i kombination med en flexibilitet inbyggd i verksamheten borgar för att en stor förändringsbenägenhet är att vänta.

Personalsammansättningen påverkar utbytet inom organisationen, dels genom att en homogen grupp med gemensam intresseinriktning lättare framkallar en tydlig kultur och täta relationer, dels eftersom att ålderssammansättningen mellan juniora och seniora är betydelsefull för rollfördelningen.

Frågeställningar väsentliga att belysa relaterade till företagets personal:

- *Finns det täta relationer inom personalen*
- *Är det naturligt att fråga om hjälp inom organisationen*
- *Finns en tydlig tävlingskultur*
- *Vilken åldersstruktur har företaget*
- *Finns det en tydlig rollfördelning inom företaget*

6.2.4 Infrastruktur

En strukturerad och rationell kunskapsbearbetning kan endast utövas av en organisation som från början har strukturerade arbetsprocesser med en tydlig rollfördelning. Det finns alltså en stark koppling mellan tydlig rollfördelning och en

lyckad KM-implementering. För att upprätthålla en struktur avseende vilka aktiviteter som pågår och vart företaget är på väg är en viss grad av byråkratisering också nödvändig för att företaget skall fungera rationellt. Vid en implementering av KM är en sådan struktur helt nödvändig.

Företagets band till externa nätverk är mycket relevant eftersom sådana kunskapsnätverk kan ge tillgång till expertis som annars inte är åtkomlig.

Systemstöd har en viktig funktion inom samtliga kunskapsstrategier även om behoven är olika, men exempel på aktiviteter beroende av ICT är lokalisering av individer med rätt kunskap, dokumentation av projekt och arenor för spridningen av verktyg. Om företaget har väl utvecklade rutiner för användning av sådana system underlättar detta också införandet av KM. Om det däremot förekommer en rik flora illa hanterade system kan detta urholka personalens känsla av relevans avseende systemstöd, vilket innebära att organisationen måste lära om, så kallad *unlearning*.

Det är väsentligt att det finns tillräckliga resurser för att upprätthålla stabiliteten inom team. Genom att ligga över det naturliga kapacitetstaket finns det inte utrymme för seniora att lära upp yngre medarbetare även om detta innebär en reducerad förmåga till värdeskapande. Marginalnyttan av ett nytt projekt kan på så sätt bli negativt då företagets kunskapsutveckling långsiktigt skadas av överbeläggning, utöver de negativa konsekvenserna det medför för arbetsklimatet.

Incitament som driver ett oönskat beteende avseende KM måste identifieras, som exempelvis stävjar spontana kunskapsbidrag. Incitament kopplade till beläggningsgrad leder typiskt till sådan personlig kunskapsanhopning, varför styrsystem som huvudsakligen mäter beläggningsgrad motverkar en implementering av KM. Dock är uppföljning och mätning nödvändiga komponenter i den infrastruktur som är nödvändig för KM.

Mycket uppmärksamhet ägnas inom KM åt att öka företagets kontroll över kunskapen för att göra personalen substituerbar. Senior personal utgör dock en nyckelresurs för KM varför det kan vara mer lönsamt att behålla personal genom att göra arbetsgivaren mer attraktiv. Ett led i en sådan utveckling kan vara att erbjuda delägarskap som knyter individen till företaget.

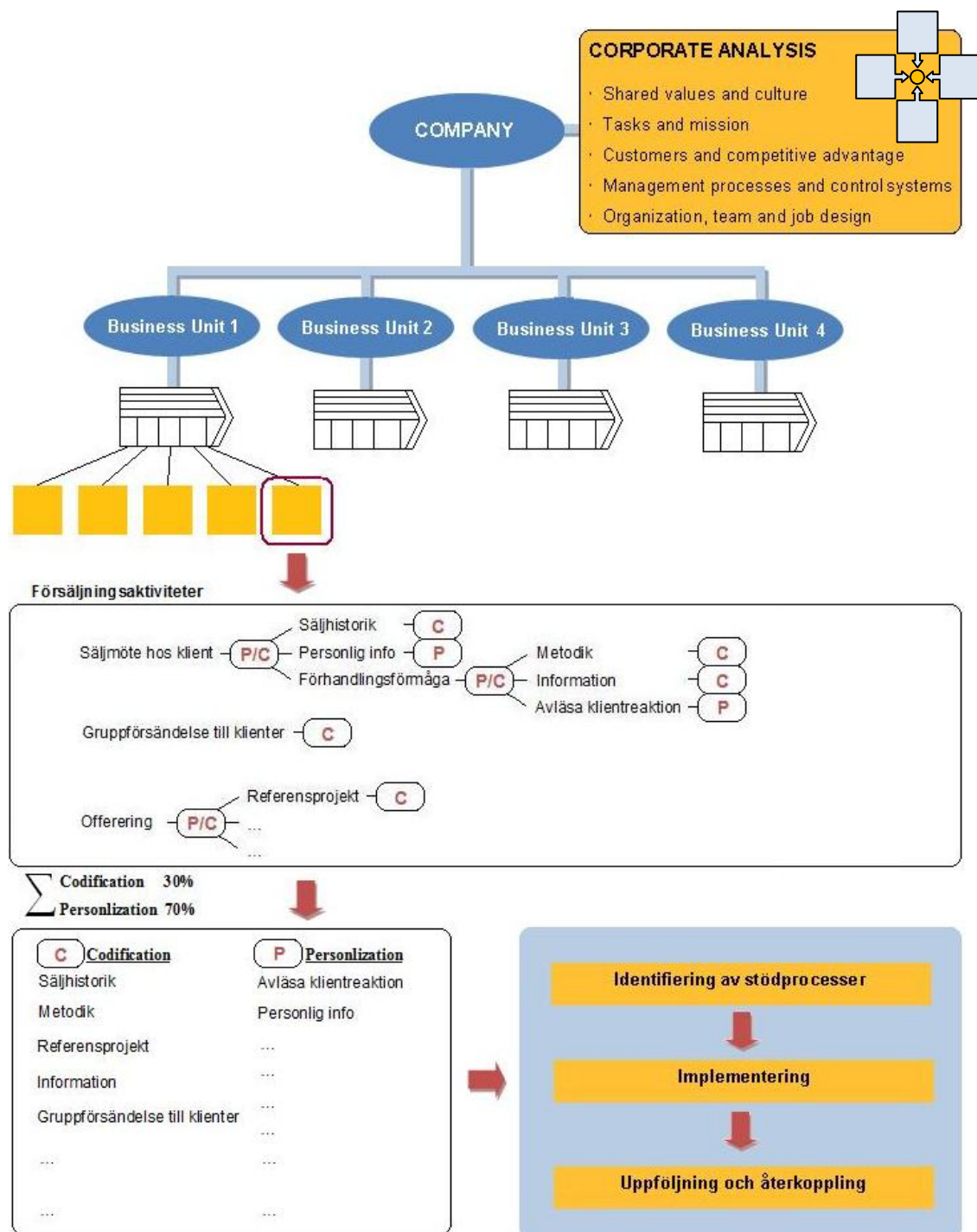
Frågeställningar väsentliga att belysa relaterade till företagets infrastruktur:

- *Finns tydliga strukturer och rutiner eller sker processer ad hoc*
- *Används incitament som kan driva ett önskat beteende*
- *Finns styrsystem för utvärdering av resultat och måluppfyllnad*
- *Kan senior kapacitet frigöras för coaching*
- *Vilka externa nätverk finns inom verksamheten*

6.3 Utveckling av företagsspecifik KM-strategi

Författarlaget redovisar i avsnitt 6.2 strategiskt viktiga egenskaper som gynnsamt inverkar på ett företags möjligheter att tillvarata fördelarna med KM. Modellen som utvecklats presenterar ett antal av de gynnsamma faktorer författarlaget identifierat ordnade enligt de fyra dimensionerna *Strategi och styrning*, *Personal*, *Klienter* och *Infrastruktur*. Till varje intresseområde är också knutet en uppsättning frågor.

Med hjälp av modellen kan ett företag självt utföra en överskådlig företagsanalys som belyser väsentliga underliggande egenskaper som påverkar vilka kunskapsstrategiska val företaget bör träffa för att uppnå en hög strategisk passform mellan KM och organisationens förutsättningar. För att på ett meningsfullt sätt kunna utforma tillämpade element i företagets KM-strategi är den insikt i företagets villkor som skapas av en sådan företagsanalys en nödvändig förutsättning. En motsvarande företagsanalys inleder därför den schematiska processmodell i Figur 6.3.1 som författarlaget utformat som underlag för att utveckla en företagsanpassad KM-strategi.



Figur 6.3.1 Schematisk framställning för utvecklingen av en KM-strategi

6.3.1 Företagsanalys

En företagsanalys är en naturlig inledning av processen för att kartlägga de förutsättningar som är relevanta för implementeringen av en KM-strategi. Modellen i Figur 6.2.1 fungerar som utgångspunkt för analysen som avser hantera frågor på en strategisk nivå. Exempel på områden som bör belysas omfattar företagets värdegrund, dess uppgift, målgrupp och ledning samt strategi för att skapa konkurrensfördelar,

men analysen bör också utmynna i ökad förståelse för övergripande egenskaper hos klienter och dess påverkan av verksamheten, vilken organisation och bemanningsstrategi företaget kan sägas ha samt vilka styr- och kontrollfunktioner som finns implementerade och inställningen till dessa. Avsnitt 6.2 avses ha en vägledande funktion i denna orientering.

Kartlägg aktiviteter och processer

Eftersom KM verkar på en tillämpad nivå inom företaget men samtidigt förutsätter stöd från strategi och ledning är en total genomlysning av företaget påkallad. När övergripande egenskaper och förutsättningar är identifierade bör därför som nästa moment de processer företagets värdekedja består av analyseras. För en ökad generaliserbarhet är modellen utformad för separata analyser av olika affärsenheter, vilket inte med nödvändighet behöver vara aktuellt för fallföretaget. Dock bör även i NetWorks fall olika förutsättningar inom respektive affärsområde nogga övervägas genom hela analysen för att avgöra vad som driver aktivitetens karaktär. Avseende försäljningsprocessen kan aktiviteter vara starkt influerade av de olika klientgruppernas egenskaper vilket motiverar separata analyser för varje affärsområde, medan exempelvis projektplaneringen rymmer snarlika aktiviteter inom hela företaget och därför kan hanteras gemensamt. Denna uppställning framgår också i Figur 6.3.1.

För att gå vidare i utvecklingen av KM-strategin är det väsentligt att känna till vilken kunskapsstrategi som bör vara dominerande inom respektive process. För att på ett överskådligt sätt nå insikt om detta listas samtliga relevanta aktiviteter inom den process som är under analys. Förfarandet framgår i Figur 6.3.1 och den uppmärksamme läsaren känner igen momentet som snarlikt det som beskrivs i avsnitt 5.3.8. Varje aktivitet som behandlas kategoriseras efter vilken kunskapsstrategi som är bäst lämpad för att stödja aktiviteten, det vill säga om kunskapsöverföringen i huvudsak skall baseras på *codification* eller *personalization*. Aktiviteter som inte kan kategoriseras bör brytas upp i delaktiviteter som tillåter en sådan uppdelning. Den sammanställning av aktiviteter, varav de av övergripande karaktär bildar långa aktivitetsträd, ligger sedan till grund för en mer initierad bedömning av vilken kunskapsstrategi som är mest lämpad att vara dominerande inom processen. Notera att samma process kan stödjas av olika kunskapsstrategier inom olika delar av verksamheten beroende på vilka förutsättningar som är rådande. När företagets olika

aktiviteter väl kategoriserats under respektive strategi kan en klarare bild över vilken strategi som mest utövas överskådas. I exemplet ovan har en summering av de olika aktiviteterna resulterat i en schematisk viktning till 30 procent *codification* och en klart övervägande del på 70 procent till *personalization*. Denna insikt är vital för företaget när stödprocesser som underbygger den valda strategin skall formuleras. Det bör betonas att valet av strategi är en kvalitativ bedömning och inte på något sätt en exakt vetenskap. Beroende på verksamhetens natur är de olika aktiviteterna dessutom olika mycket värda vilket gör att en relativ viktning av de olika aktiviteternas prioritet bör inkluderas i den kvalitativa bedömningen.

6.3.2 Stödprocesser och återkoppling

Den sammanvägda bedömning som ovanstående kategoriseringsprocess av aktiviteter inom verksamheten resulterar i bör ställas i förhållande till nuvarande situation. Står den önskvärda bilden i överensstämmelse med befintlig operativ verksamhet samt inte minst föreställningen om företagets grundläggande förutsättningar som kartlagts i den initiala företagsanalysen?

Om så inte är fallet bör tänkbara åtgärder och förändringar övervägas avseende strategi och ledning, personal såsom roller och gemensamma värderingar samt infrastruktur såsom systemstöd, incitament och styrsystem. Föreslagna förändringar bör granskas också utifrån vilka behov som ställs av de klienter NetWork har som målgrupp.

Företaget bör nu välja ut ett antal aktiviteter som sammantaget ger ett meningsfullt bidrag utan att nå en omfattning som blir ohanterlig eftersom det är väsentligt att KM-initiativet bedöms som realistiskt, eftersom det annars är svårt att upprätthålla tillräckligt engagemang inom verksamheten.

De åtgärder som väljs ut för implementering bör vara grupperade på ett överskådligt vis för att skapa förståelse för satsningen. För varje gruppering av åtgärder bör övergripande mål formuleras som ligger till grund för individuella målsättningar. Dessa bör naturligtvis vara mätbara och skall tydligt indikera vilken roll individen väntas fylla samt vilka prestationer som är förväntade. Regelbunden uppföljning och utvärdering av uppfyllelse av målen är en självklar komponent, då även tänkbara förbättringar diskuteras och nivån för målen kan uppdateras.

6.4 Sökfunktionalitet

För att kunna dra nytta av det material som finns lagrat från tidigare projekt är sökfunktionaliteten väsentlig. För att tillfoga sökbarhet i en befintlig databas finns exempelvis integrerade lösningar från Google som omnämns i stycke 4.1.6. Att införa lösningar som på allvar är anpassade efter verksamhetens behov genom konsultation av en systemleverantör, så kallade *kustomiserade system*, är orimligt för ett företag av NetWorks storlek. Exempelvis uppger *Apptus* som är en leverantör av KM-system med ursprung från Lund att typiska klientföretag har en omsättning på minst 100 MSEK och en systembudget på åtminstone 1-2 MSEK. Sådana investeringar kan givetvis inte motiveras för NetWork, varför helt optimerade system knappast är tänkbara. Utvalda funktioner kan eventuellt skapas med hjälp av internt utvecklade lösningar. Exempelvis bör så kallad *expert location*, som utpekar de individer inom verksamheten med störst erfarenhet inom ett fält, kunna skapas som en *Qlikview*-applikation med enkelt syntax kopplad till en sökmotor som bevakar databasen.

Applicate är en annan lokal systemleverantör författarlaget varit i kontakt med och som uppges ha produkter som eventuellt är gångbara för NetWork. En framkomlig väg för företag i NetWorks position är att efter en analys av behovet konsultera en leverantör med omfattande erfarenhet av specialiserade KM-system såsom *Apptus* i syfte att vara vägledande i den fortsatta upphandlingsprocessen. Genom att gemensamt värdera vilka funktioner som finns tillgängliga och vilka behov man särskilt bör uppmärksamma har företaget en starkare ställning i senare förhandlingar och minskar risken att köpa in system som inte har tillfredsställande funktionalitet. Därefter kan sökandet av en standardiserad *off the shelf*-lösning från en annan leverantör inledas.

6.5 Kunskapsprocesser inom ramen för ett projekt

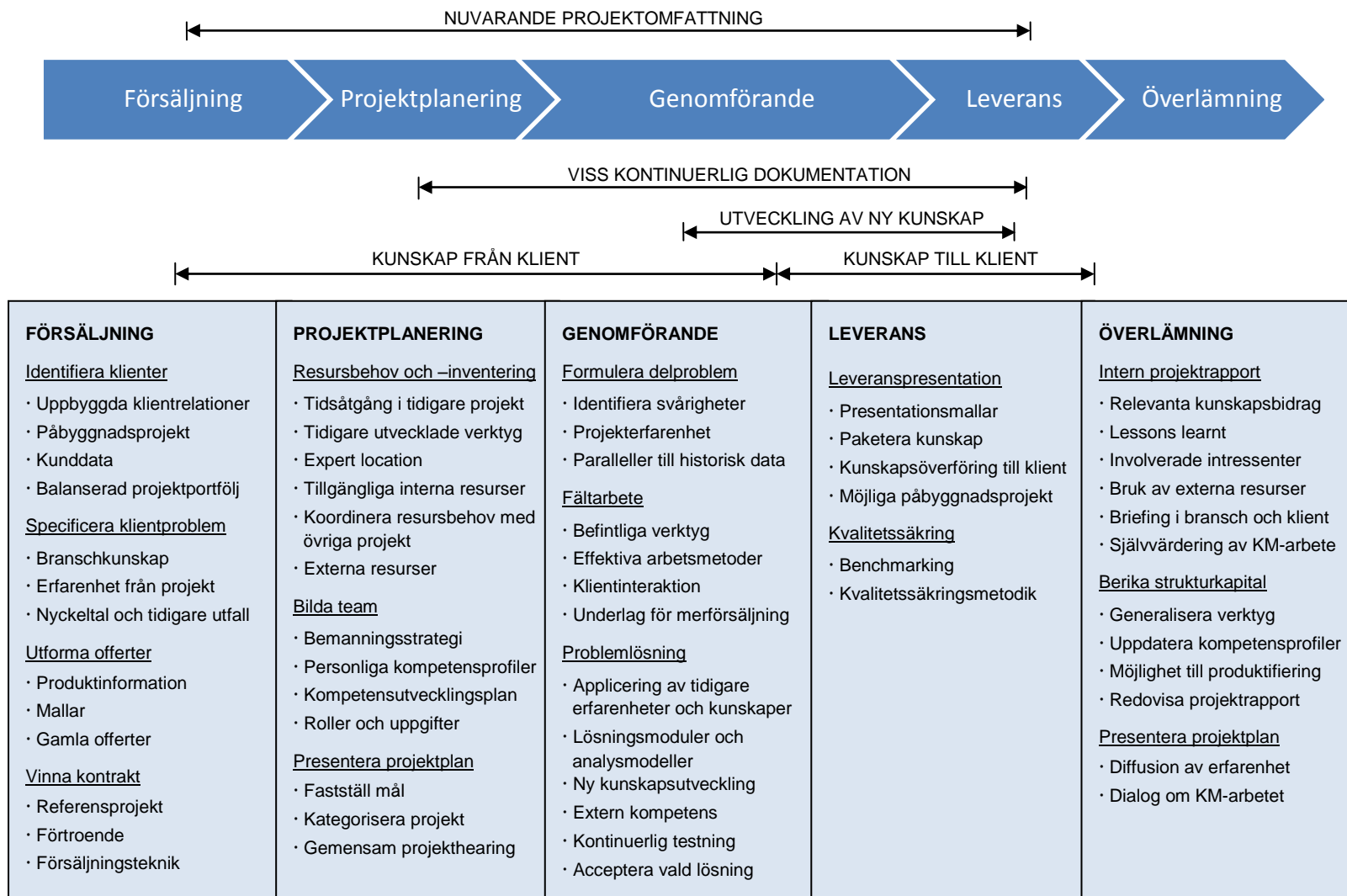
Ovanstående avsnitt behandlar hur företaget kan närma sig Knowledge Management ur ett övergripande perspektiv, med betoning på analys av företaget och dess verksamhet. Tillämpningen av KM i den dagliga verksamheten ligger dock utanför ramen för Figur 6.3.1. De strategiska reflektioner som den beskrivna processen resulterar i skall emellertid utgöra underlag för hur den dagliga verksamheten bedrivs.

För att mer konkret formulera förslag på rutiner och processer relaterade till KM inom företagets praktiska arbete har författarlaget utvecklat ett schematiskt ramverk för genomförandet av ett projekt. Observera att författarlaget inte gör några anspråk på att optimalt beskriva en logistikkonsults arbetsuppgift, utan endast skapa ett ramverk som är tillräckligt tydligt och allmängiltigt för att samtliga intressenter skall kunna förhålla sig till det, i syfte att skapa en verklighetskoppling för de föreslagna processerna. Med ramverket som utgångspunkt kan företaget göra egna reflektioner och komplettera processen med relevanta delsteg, vilket författarlaget verkligen rekommenderar. Processbeskrivningen redovisas i Figur 6.5.1, i vilket sparrprocessdiagrammet återger de fem delprocesser författarlaget brutit ned ett typiskt projekt i: *försäljning*, *projektplanering*, *genomförande*, *leverans* och *överlämning*. I diagrammet visas också inom vilka steg ett antal kunskapsflöden äger rum, först från klient till konsult och senare åter från konsult till klient samt den mer explorativa kunskapsutvecklingen. Jämte kunskapsflöden anges även den period då författarlaget anser att en kontinuerlig dokumentation bör pågå.

Inom ramen för de fem delprocesserna inom projektet redovisas nedan hur författarlaget anser att KM på ett relevant sätt kan förbättra företagets verksamhet, vilket i hela avsnittet baseras på Figur 6.5.1 som utgångspunkt. Avsnittet är utformat för att exemplifiera ett tänkt framtida tillstånd för NetWork och avser således inte beskriva befintliga processer.

6.5.1 Försäljning

Klientrelationer är centrala inom NetWorks verksamhet, och det bör finnas rutiner för att sprida betydelsefulla klientrelationer på ett strukturerat sätt inom organisationen. En välordnad *projektportfölj* skapar översikt över såväl pågående som avslutade projekt, avseende såväl kunskap som nyckelpersoner knutna till projekten. Genom att via projektportföljen löpande tillse att företagets kunskapsutveckling sker i enlighet med den strategiska riktning som beslutats kan projekt som är särskilt intressanta för NetWork eftersökas medan ingen energi ägnas projekt mindre kompatibla med företagets tillgängliga resurser. Eftersom det är kundens problem som är drivande för kunskapsutvecklingen är det viktigt att vara medveten om vilka kunder som bäst berikar företaget.



Figur 6.5.1 Kunskapsprocesser inom ramen för ett projekt

Upparbetade klientrelationer kompletteras av väldokumenterad *kunddata* som även omfattar potentiella kunder som tidigare kontaktats, med adderad information som kan vara av värde. Detta gör det möjligt att nå kunder med förnyade erbjudanden samt inte minst att vara uppdaterad med tidigare kontakthistorik vid ett säljmöte.

NetWorks samlade *branschkunskap* inom de sektorer verksamhet bedrivs finns dels dokumenterad genom tidigare projekt, dels knuten till de enskilda konsulterna. Genom denna insikt kan företag i behov av förändringar identifieras, men i synnerhet ges möjlighet att snabbt uppskatta förbättringspotentialen vid olika åtgärder. *Lättillgängliga nyckeltal och utfall av tidigare projekt* gör det också möjligt att effektivt approximera möjligheter, vilket bör verka förtroendeingivande gentemot klienten. I de fall *erfarenhet från tidigare projekt* finns kan översiktlig kunskap inhämtas från projektrapporter, som också hänvisar till den individ som ansvarat för det tidigare projektet om avvägningar baserat på personligt omdöme behövs.

Offerter utformas effektivt genom att använda tillgänglig *produktinformation* i de fall sådan försäljning är aktuell. Även annars finns dock *mallar* som underlättar utformningen. *Gamla offerter* som också kan vara till hjälp finns tillgängliga kategoriserade efter bransch, typ av klient och uppdrag. Ovan angivna kunskapskällor är också användbara för att grovt uppskatta resursåtgång och andra beräkningar relevanta vid utformningen av offerter.

Det företagets överlevnad ytterst beror på är emellertid att vinna de affärer som offereras. Utförlig kunddata kan hjälpa NetWorks personal att inte tappa ansiktet inför klienten genom att ge korrekt information om tidigare kontakter, även i de fall individen arbetat på annat klientföretag. Goda exempel och träffande uppskattningar under försäljningsprocessen skapar *förtroende*, vilket klienten ofta redan har genom goda relationer. Konsulterna har en slipad *försäljningsteknik* som utvecklas genom att tidigt delta i försäljningsprocessen samt erbjudas intern coaching eller utbildning. Eftersom målgruppen för försäljning inom de olika affärsområdena har olika egenskaper är det viktigt att tillräcklig säljkompetens är säkerställd inom samtliga områden. *Referensprojekt* är viktiga försäljningsargument i de fall kritiska inköpare ifrågasätter projektets potential, vilka också låter NetWorks kompetens tala för sig själv.

6.5.2 Projektplanering

Vid projektplanering behöver resursbehovet uppskattas, vilket underlättas av jämförelser med tidigare snarlika projekt. Det är enkelt att göra en inventering av *resurser tillgängliga inom organisationen* avseende personal likväl som analysverktyg eller lösningsmodeller som kan vara tillämpliga. Genom så kallad *expert location* kan de individer som besitter störst erfarenhet inom fältet lokaliseras, baserat på antal projekt innefattande liknande moment de varit involverade inom. *Resursbehovet koordineras med andra pågående eller inkommande projekt* för att säkerställa att väsentliga resurser är tillgängliga för att *allokeras till projektet*. I förekommande fall konsulteras externa resurser tillgängliga genom företagets nätverk, som är dokumenterade sedan tidigare projekt.

Team besätts genom en medveten *bemanningsstrategi* som dels tar hänsyn till interna *kompetensprofiler* för att på bästa sätt samla kompetens inom teamet, men också tar hänsyn till de olika individernas behov av *kompetensutveckling* eller om någon är på väg att sluta och kunskap därför bör överföras genom samarbete. Även om arbetet inom ett team sker mycket fritt finns det tydliga *roller*, där exempelvis de seniora medarbetarna har ett uttalat ansvar inte bara för projektets genomförande utan också för kunskapsöverföring till mer juniora medarbetare.

En projektplan fastställs som inbegriper *mål* för de olika medarbetarna som hjälper individen att prioritera sina uppgifter. Projektet *kategoriseras* preliminärt redan här utifrån vilket affärsområde som äger projektet, vilken storlek, bransch, klient och typ av analys som projektet bygger på. Färdiga mallar gör dessa uppgifter enkla att utföra. De befintliga verktyg som avses användas anges, liksom vilka nya modeller det finns behov av att utveckla. När detta är färdigställt hålls en *gemensam projekthearing* med NetWorks övriga personal, som kan komma med input från tidigare projekt samt uppmärksamma teamet på kunskap som finns tillgänglig inom bolaget. Samtidigt kan önskemål om adderad funktionalitet i de modeller som skall utvecklas framföras, i de fall någon känner igen ett behov från andra pågående eller potentiella projekt. Personalen uppdateras också i vad som pågår inom företaget och vem som är verksam inom vilka områden, vilket är bra för den interna kunskapskännedomen.

6.5.3 Genomförande

Genomförandet av projekt är naturligtvis av varierande karaktär, men det är naturligt att initialt formulera mer hanterbara delproblem, vilket KM gör mer effektivt genom att *paralleller kan dras till historisk data* som är vägledande för att greppa problembilden. I synnerhet kan sådan dokumentation erinra individen om kunskap från projekt som fallit i glömska. Den samlade tysta *erfarenhet* från genomförda projekt är naturligtvis mycket väsentlig för individens förmåga att snabbt *identifiera svårigheter* och definiera problemet.

Som konsulter är NetWorks personal ofta involverade i olika typer av fältarbete som ofta är ett avgörande element i datainsamlingen för de senare analyserna. *Effektiva arbetsmetoder* tillhandahåller en genomtänkt process som säkerställer att samtliga delmoment genomförs utan att tankekraft behöver ägnas rutinmässig planering. Med hjälp av *befintliga verktyg* som färdiga mallar och lösningar kan vissa tidskrävande funktioner överlåtas till klientens personal, vilket är positivt för både klienten och NetWork eftersom konsulternas tid kan ägnas åt mer värdeskapande verksamhet. Arbetsmetoder avser också enkla åtgärder som underlättar *klientinteraktionen*, eftersom mycket tid kan sparas om väsentlig data kan inhämtas på ett friktionsfritt sätt. Lösningar som endast är baserade på partiell information kan i slutändan sakna relevans varför även enkla åtgärder som förbättrar kunskapsutbytet med klienten är värda att bevaras. Under fältarbetet lämnas också tillfälle att avsöka verksamheten efter *underlag till merförsäljning*. Viktiga referenser ges av personlig kunskap och information från dokumenterade projekt såväl som kunskap från övrig personal inom NetWork, som naturligtvis kan konsulteras eftersom det kan skapa framtida värde.

Problemlösningsfasen initieras av att *tidigare erfarenhet och kunskap* appliceras på problemet för att urskilja element som kan bearbetas genom att tillämpa *befintliga lösningsmoduler och analysmodeller*. Den effektivisering ett sådant förfarande ger upphov till lämnar ökat utrymme för den *explorativa kunskapsutvecklingen*, som ger väsentligt nya kunskapsbidrag till projektet.

I de fall det inte finns interna resurser som på tillfredsställande sätt kan lösa problemet konsulteras *extern kompetens* som ett viktigt komplement. Dels tillförs därmed specifik sakkompetens för att lösa en uppgift, dels erbjuds övriga engagerade

stimulerande utbyte och det finns därför ett värde av att externa resurser också involveras i gruppens arbete för att underlätta ett kunskapsinflöde till gruppen.

Utöver individer i externa nätverk avser externa resurser också databaser och rapporter från undersökningstjänster et cetera, samt information generellt tillgänglig via Internet. Länkar av allmänt intresse finns sammanställda via en gemensam databas för att säkerställa att användbar information inte går förlorade samt att onödig tid inte ägnas åt att söka efter länkar utskickade per e-post.

I takt med att nya redskap tas fram kommenteras dessa i en vidhängande utvecklingslogg som gör det möjligt för andra att ta vid för senare påbyggnad av funktionalitet. Exempelvis utformas beräkningsverktyg i Excel som mindre moduler, vilka med hjälp av källkommentarer är hanterbara även för andra analyskonsulter. Utbytet inom gruppen är tätt och det är naturligt att avsätta tid för att påskynda andra projekt.

Det resultat som successivt erhålls kan *kontinuerligt testas* mot tidigare resultat för att göra rimlighetsanalyser samt att tillse att samtliga relevanta aspekter blivit belysta. Därmed är det lättare att *acceptera en lösning* som betraktas som slutgiltig.

6.5.4 Leverans

Leverans till klient sker i allmänhet genom muntliga framställningar och bara undantagsvis genom skriftliga rapporter. Det finns *presentationsmallar* som underlättar utformningen av presentationer, och även gamla presentationer kan användas som stöd för detta arbete. I synnerhet när presentationen utgör merparten av leveransen är det mycket väsentligt att överväga hur *kunskapen paketeras* för att minska risken för feltolkning. Konsultens möjlighet att skapa värde hos klienten är beroende av förmågan att kommunicera med klientorganisationen för att på så sätt *överföra kunskap till klienten*. Det interna arbetet med KM ökar också medvetenheten i utformningen av klientkommunikationen vilket i förlängningen stärker NetWorks anseende. Liksom vid överföring inom organisationen finns det begränsningar för vilken komplexitet som kan förmedlas genom muntlig framställning, och i några fall är det därför mer effektivt och kanske också nödvändigt att involvera klienten i arbetet för att successivt överföra kunskapen till klienten genom *socialization*. Ny kunskap

kan bildas även under leveransfasen då ifrågasättande från klienten kan stimulera till nya synsätt av den utarbetade lösningen.

Efter avslutningen av projektet står det också klart vilka möjligheter det finns att följa upp det befintliga projektet med *påbyggnadsprojekt* baserat på det underlag för merförsäljning i form av ytterligare förbättringspotential som inhämtats under fältarbetet hos klienten. Leveransfasen utgör ett naturligt tillfälle att plantera sådana tänkbara påbyggnadsprojekt, men de som inte omedelbart väcker klientens intresse bör dokumenteras för att erbjudas samma klient vid ett senare tillfälle eller riktat till en annan klient med liknande förutsättningar.

Leveransen är kvalitetssäkrad genom *benchmarking* mot tidigare projekt som finns dokumenterade och till viss del också genom att återanvändning av generaliserade modeller som utformats för att *kvalitetssäkra genomförandet* genom att etablera en lägsta nivå för vilka aktiviteter som hanteras inom projektet.

6.5.5 Överlämning

Överlämningsfasen omfattar de interna aktiviteter som berikar företagets strukturkapital genom en överföring av ett projekts *relevanta kunskapsbidrag*. För ett företag med ambition om en god kunskapshantering är denna fas helt integrerad inom projektet, och först när detta är genomfört betraktas projektet som avslutat. En intern projektrapport utarbetas för att utöver nyvunnen kunskap även dokumentera *lessons learnt* från projektet. En viktig källa till material för den interna projektrapporten är den kontinuerliga dokumentation som fortgått under projektet för att fånga in de små iakttagelser som normalt inte fångas upp av en summerande redogörelse ur ett retrospektivt perspektiv. Denna dokumentation sker lika rutinemässigt som tidredovisningen under projektet, och enkla mallar vägleder och underlättar arbetet.

Projektrapporten redovisar också vilka *intressenter som varit involverade*, i form av personal, klient, tredje part, men också eventuella *externa resurser*. Syftet är att enkelt kunna tillgå denna information, men också för att förbättra sökbarheten i projektdatabasen genom att använda uppgifterna som metadata. Sådana lösningar gör det också möjligt att erhålla den typ av principiell kunskapsranking som brukar benämnas *expert location*. Jämte uppgifter om individer omfattar rapporten också en *briefing avseende den bransch och klient* projektet berört. Rapporten är utformad så

att varje element är fristående, vilket innebär att en sökning på exempelvis specifik branschinformation ger en aggregerad volym av samtliga element som behandlar branschen ifråga, med hänvisning till respektive projektnummer. Modeller och verktyg som används kan på samma sätt identifieras genom metadata, varför kommentarer om ett verktyg i en rapport redovisas också i den presentation som är knuten till verktyget ifråga.

Rapportens innehåll utformas enligt överenskomna mallar som är utformade för att med en begränsad insats skapa en meningsfull dokumentation som är lättillgänglig och begriplig. Avslutningsvis innehåller rapporten en kort *självvärdering av gruppens KM-arbete* som behandlar i vilken utsträckning kunskapsflöden fungerat, i vilken grad tillgängliga modeller använts och huruvida de underlättat arbetet eller om de på något sätt hämmat kvaliteten på resultatet. Lämpliga förbättringar är självklart en del av detta arbete, vilket är relevant eftersom KM kräver en ständig dialog för att genom nya reflektioner utveckla arbetet, men också för att skapa ett gemensamt språk som stärker den interna kommunikationen. KM skall nämligen betraktas som en pågående process och inte som en lösning som implementeras till fullbordan. Efter utvärderingen går det snabbt att uppdatera de *interna kompetensprofilerna* med uppgifter om det senaste projektet för att ge bästa vägledning om det tillgängliga kunskapskapitalet.

Utöver projektrapporten överväger konsulten under överlämningsfasen även hur strukturkapitalet kan berikas, exempelvis genom att *generalisera verktyg* utvecklade inom ett projekt. Helst bör sådana möjligheter uppmärksammas redan vid den projekthearing som avslutar projektplaneringsfasen, eftersom sådan hänsyn då kan tas redan under utvecklingen. De verktyg som anses tillföra ett kunskapsmässigt värde ges en kort beskrivning och publiceras i den databas av verktyg som finns tillgänglig inom företaget. I de fall en grupp sådana generaliserade lösningar kan kombineras för att tillfredsställa ett behov av *produktifierade lösningar* bör detta också uppmärksammas i denna fas. Sådana stora åtgärder drivs emellertid som separata interna projekt och genomförs inte inom ramen för klientprojekt.

Ett viktigt sätt att berika strukturkapitalet är att hålla en kort *presentation av projektet* för den övriga personalen. Denna fokuserar på kunskapsbidraget och *lessons learnt*, i syfte att skapa en *kunskapsdiffusion av den erfarenhet* projektteamet byggt upp till

NetWorks övriga personal. Genom att omedelbart informera om vilka nya instrument som tillförts NetWork samt kommentarer om funktion och användbarhet avseende redan befintliga är förutsättningarna de bästa för att personalen skall hållas uppdaterad om företagets kunskapsmässiga verktygslåda. Genom att presentera och kritiskt utvärdera sitt KM-arbete upprätthålls också den *dialog* inom verksamheten som är kritisk för en positiv utveckling av kunskapshanteringen.

7. Fortsatt forskning

Författarlagets arbete har inte haft huvudfokus på hur de förslag som analysen utmynnar i skall implementeras i praktiken. Exempelvis ägnas inte de tekniska förutsättningarna något större utrymme när sökmotorer rekommenderas som tänkbar lösning på ett problem. Ett förslag på fortsatt forskning är således att ta vid där detta examensarbete slutar och med uppsatsens slutsatser som grund studera den tekniska implementeringen och utveckla de system som behövs för detta.

Intressant vore också en variant då ekonomiska och organisatoriska förutsättningar tillåter en implementering av ett dualt KM-system, som dels profiterar på den mest effektiva återanvändningen av kunskap, dels på förfinad kunskapsutveckling. Jämför med de bästa konsultbolagen som har en kombination av interna forskningsinstitut och implementeringskonsulter som tillämpar metoder som något förenklat bygger på klipp- och klistra, och vars organisation ändå ofta uppmuntrar till personalrotation mellan gräsrotsnivå och högre nivåer inom verksamheten.

8. Källförteckning

8.1 Artiklar

Alvesson, M. (1993), "Organization as Rethoric: Knowledge-Intensive Companies and the Struggle with Ambiguity", *Journal of Management Studies*, Vol 30, (6), 997-1015

Alvesson, M. (2001), "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity", *Human Relations*, 54(7):863-86

Alvesson, M. och Kärreman, K. (2001), "Odd Couple: Making Sense of the curious concept of Knowledge Management", *Journal of Management Studies*, 38(7):995-1018

Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17:99-120

Child, J. and Smith, C., (1987), "The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector", *Journal of Management Studies* 24, pp. 565-593

Cook, S. D. och Brown, J. S. (1999). "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science*, 10, sid 381-400

Cooper, D., Hinings, C.R., Greenwood, R. och Brown, J. (1996), "Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms", *Organizational Studies*, 17(4):623-47

Edwards, R (1979) "*Contested Terrain – The Transformation of the workplace in the Twentieth Century*". Basic Books Inc

Fiol, C. och Lyles, M. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10/4:803-13

- Gadiesh, O. och Gilbert, J. (2001), "Transforming Corner-office Strategy into Frontline Action", *Harvard Business Review*, maj, sid. 73-80
- Grant, R.M. (1996a), Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s. 109-122
- Grant, R. (1996b), "Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7(4):375-87
- Grant, R.M. (2003), "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors", *Strategic Management Journal*, 14:491-517
- Hansen, M., Nohria, N. och Tierney, T. (1999), "What's your Strategy For Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*
- Hayek, F.A. (1945), "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, 35: 519-30
- Hoffstede, G. (1980), Culture and Organizations, *International Studies of Management*, 10(4):15-42
- Johnston, R. och Blumentritt, R. (1998), "Knowledge Moves to Center Stage", *Science Communication*, Vol. 20, September 1:99-105
- Kogut, B. och Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3 (3):383-97
- Kärreman, D., Svenningsson, S. och Alvesson, M. (2002), "The return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals", *International Studies of Management & Organization*, vol. 32, nr 2, sid 70-93
- Leonard, D. & Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, Spring Special Issue, 1998, 40, 112–32.
- Levine, S. och White, P.E. (1961) , "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganisational relationships", *Administrative Science Quarterly*
- Lowendahl B, (2001),"Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis", SAGE

- Matsushita, K. (1985), "Why the West Will Lose: Extracts from Remarks Made by Mr Konosu Matsushita of the Matsushita Electrical Industrial Company (Japan) to a Group of Western Managers", *Industrial Participation*, Spring issue
- McDermott, R. (1999), "Why information technology inspired but cannot deliver Knowledge Management", *California Management Review*, 41:103-17
- Miles, R.E., Snow, C.C., Mathews, J.A, Miles, G. och Coleman, H.J. (1997), "Organizing in the knowledge era: Anticipating the cellular form", *The Academy of Management Executive*, November, Vol. 11, Nr 4:7-21
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns of Strategy Formulation", *Management Science*, 24:934-48
- Mintzberg, H. och Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate an Emergent", *Strategic Management Journal*, 63:257-72
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Jan-Feb sid 107-14
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. och Swan, J. (2002), *Managing Knowledge Work*, Palgrave Macmillan
- Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Nov-Dec
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5(1):14-37
- Nonaka, I. och Teece, D.J., (2001), "*Managing industrial knowledge: creation, transferand utilization*", London: SAGE. BOK???
- Nonaka, I., Toyama, R. och Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33(1):5-34
- Nottingham, A. and Park, B. (1999), "*Knowledge Management: Reconsidering Knowledge Workers*". *Proceedings of The 9th Annual BIT Conference* (Manchester Metropolitan University, UK, November 1999), paper no.78.
- Palmer, I. & Hardy, C. (2000) *Thinking about Management*, SAGE Publications, London.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May–June, 79–91

Schultze, U. och van den Bosch, B. (1998), "Information overload in a Groupware environment: now you see it, now you don't", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 8(2):127-48

Senge, P. (1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, 32/1:7-23

Spender, J.C. 1996, Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s. 45-62

Tsoukas, H. (1996), "The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), sid. 11-25

Tsoukas, H., Vladimirou, E. (2001), "What is Organizational Knowledge?", *Journal of Management Studies*, 38:7 November, sid. 973-993

van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. och de Boer, M. (1999), "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities", *Organization Science*, 10 (5):551-68

Werr, A., Stjernberg, T. och Docherty, P. (1997), "The functions of methods of change in management consulting", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 (4):288

8.2 Litteratur

Alvesson, M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press

Arbner, I. och Bjerke, B. (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur

Argyris, C. och Schon, D. (1978), *Organizational Learning*, Addison Wesley

Attius Sohlman, M. (1998) "Kunskapare och observatörer i 1600-talets Ryssland och Sverige: Petrus Petrejus, Grigorij Kotosjichin och Erich Palmquist", i Gyllin, R., Svanberg, I., Söhrman, I. (red.): *Bröd och salt, Svenska kulturkontakter med öst*, Uppsala: Swedish Science Press

- BCG (1972), *Perspectives in Experience*, Boston Consulting Group
- Bell, D. (1999). "The axial age of technology foreword: 1999", i *The Coming of the Post-Industrial Society*. New York: Basic Books
- Boisot, M.H. (1995), *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, London: Routledge
- Boisot, M. och Griffiths, D. (2001), "To Own or to Possess? Competence and the Challenge of Appropriability", i Sanchez, R. (red.): *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford: Oxford University Press
- Bryman, A. och Bell, E. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi, Malmö
- Czarniawska (1988), *To coin a phrase: On organizational talk, organizational control and management consulting*, Stockholm: Economic Research Institute
- Czarniawska, B. och Joerges, B. (1996), "Travels of ideas" i Czarniawska, B. och Sevón, G. (red.): *Translating organizational change*, Berlin: Walter de Gruyter
- Davenport, T. H. och Prusak, L. (1998), *Working knowledge - how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dodgson, M. (2000), *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press
- Dreyfus, H. L. och Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine*. Free Press
- Drucker, P. (1980), *Managing in Turbulent Times*, Butterworth-Heinemann
- Eisenhardt, K.M. och Santos, F.M. (2002), "Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?" i Pettigrew, A., Thomas, A. och Whittington, R. (red.): *Handbook of Strategy and Management*, s. 134-164, London: Sage
- Eriksson, L.T. och Wiedersheim-Paul, F. (2006), *Att utreda forska och rapportera*, Liber, Malmö
- Fiedler, F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill
- Galbraith, J.R. (1996), "Designing the innovating organization" i Starkey, K. (red.): *How Organizations Learn*, London: International Thompson Business Press

- Goldhaber, G.M. (1993), *Organizational communication*, Madison, Brown&Benchmark
- Grant, R.M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford UK
- Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press. Oxford, UK
- Heracleous, L. (2003), *Strategy and Organization, Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press
- Hoque, Z. (2003), *Strategic Management Accounting*, Pearson-Prentice Hall
- Jacobsen, D.I. (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Jonsson, A. (2007), *Knowledge Sharing Across Borders – A Study in the IKEA World*, (Doctoral thesis), Lund Business Press
- Kelley, R. (1990), *The Gold Collar Worker – Harnessing the Brainpower of the New Workforce*, Reading: Addison-Wesley
- Løwendahl, B. (1997:63), *Strategic Management in Professional Service Firms*, Köpenhamn: Copenhagen Business School Press
- Merali, Y. (2001), "Building and Developing Capabilities", i Sanchez, R. (red.): *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press
- Merchant, K.A och Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems*, FT Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1979), *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. och Swan, J. (2002), *Managing Knowledge Work*, London: Palgrave Macmillan
- Nonaka, I. och Takeuchi, T. (1995) "*The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*", Oxford University Press, New York.

- Norman, R. och Ramirez, R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Creation to Value Constellation*, John Wiley
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell
- Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge*, University of Chicago Press
- Polanyi, M. (1966/1983), "*The Tacit Dimension*", Doubleday & Company, Inc. Reprinted 1983, Smith, P. Gloucester, Mass.
- Polanyi, M. (1975), "Personal Knowledge", i Polanyi, M. och Prosch, H. (red.): *Meaning*, University of Chicago Press
- Prusak, L. (1997), *Knowledge in Organizations*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Raelin, J.A. (1991), *The Clash of Cultures: Managers Managing Professionals*, Boston: Harvard Business School Press
- Sanchez, R. (2001), "Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization", i Sanchez, R. (red.): *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press
- Schumpeter, J.A. (1936), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press
- Stein, J. och Ridderstråle, J. (2001), "Managing the Dissemination of Knowledge", i Sanchez, R. (red.): *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press
- Sullivan, P. H. (2000), "*Value-Driven Intellectual Capital – How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*", John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Sveiby, K.E. och Riesling, A. (1986), *Kunskapsföretaget*, Malmö: Liber
- Taylor, F.W. (1911), *The principles of scientific management*, New York: Harper & Brother
- Taylor, F. W. (1947/1997) "Scientific Management", i Pugh, D. S. (red.) *Organisation Theory*, Penguin Books, London.
- Thompson, J. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill

van den Bosch, F. och van Wijk, R. (2001), "Creation of Managerial Capabilities", i Sanchez, R. (red.): *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press

Van Maanen, J. och Kunda, G. (1989), "Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture", i Straw, B.M. och Cummings, L.L. (red.): *Research in Organizational Behaviour*, vol 11, sid 43-103, Greenwich: JAI Press

Walras, H. (1926), *Elements of Pure Economics: Or the Theory of Social Wealth*, Philadelphia: Orion Editions

Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Belmont: Addison-Wesley

World Bank (1998:1), *World Development Report 1998/99*, (Washington: World Bank)

Perlby, D. (1998), *The power of knowledge*, kpmg.com, åtkomst 2008-12-14

8.3 Uppsatser

Quresh, F.U. och Uppatumwichian, W. (2008), *Information Technology and Organizational Learning – The IT Role on OL at Accenture and ABB*, (Magisteruppsats), Mälardalens högskola

Bajracharya, P. och Masdeu, N.R. (2006), *Tacit Knowledge Transfer in Small Segments of Small Enterprises*, (Magisteruppsats), Linköpings Universitet

Appendix A: Frågeformulär

Fritextsvar lämnas efter ”Svar:” på raden under respektive fråga. Fyll i hela texten och låt den horisontella linjen avsluta svaret. I de fall alternativ skall rangordnas, vänligen numrera dem utan punkt där 1 (ett) är det mest tilltalande eller bäst överensstämmande alternativet. Det finns inte markerat särskilda rutor för ”vet ej” eller liknande, så om svar inte kan lämnas ange vänligen detta samt huruvida uppgift saknas eller inte önskas lämna ut.

Allmänt om Företaget

1. Vilken typ av anställda har Företaget (utbildning, särskilda egenskaper t.ex. säljande, analytiska)?

Svar:

2. Är personalen en homogen grupp såtillvida att hela personalen besitter snarlika egenskaper, har en snarlik utbildningsnivå, bakgrund, värderingar etc. eller kan man urskilja grupperingar och i så fall vilka?

Svar:

3. Hur ser personalomsättningen ut?

Svar:

4. Vilken introduktion ges nyanställda i Företaget (t.ex. kurser, faddrar, learning-by-doing etc.)?

Svar:

5. Hur stor del av arbetstiden kan i genomsnitt betraktas som fakturerbar?
(Vänligen markera med X det alternativ i procent som bäst passar Företaget)

>40		56-60		71-75		86-90	
41-50		61-65		76-80		91-95	
51-55		66-70		81-85		96-100	

6. Vilka värderingar är normgivande på Företaget och hur kan företagskulturen bäst beskrivas?

(t.ex. avseende hierarki, rollfördelning och arbetsformer, samt om dessa är gemensamma oavsett uppgifter eller roller)

Svar:

Knowledge Management

7. Finns en medveten strategi för Knowledge Management (KM) inom Företaget?

Svar:

8. Vad gör ni inom KM idag?

(Såväl medveten som omedveten kunskapsöverföring avses, t.ex. om ”fikarumsdiskussioner” tillmäts stor betydelse kan detta anses tillhöra kategorin)

Svar:

9. Planerar Företaget att bygga ut, alternativt om sådan idag saknas initiera, KM-verksamhet inom företaget, och vad kommer den i så fall att omfatta?

Svar:

10. Hur stor andel av arbetstiden förväntas KM-relaterad verksamhet ta?

(Vänligen markera med X det alternativ i procent som bäst passar Företaget, bortse från frågan om Företaget inte arbetar medvetet med KM idag eller avser att göra det enligt fråga nio och tio)

0-5		11-15		21-25		31-35	
6-10		16-20		26-30		36<	

11. Tillåts KM kosta pengar även utöver personella resurser (t.ex. IT-investeringar, stödfunktioner etc.)?

Nej

Ja, det finns en beredskap för detta

Ja, redan idag avsätts resurser för detta, ca: _____ kkr per anställd och år
(alt. andel av omsättning etc.)

12. Får den anställda en introduktion till hur Företaget arbetar med KM eller är det något som successivt kommuniceras?

Svar:

13. Vilken roll har IT-stöd i Företagets KM-strategi?

Svar:

14. Sker kunskapsspridning huvudsakligen genom personliga kontakter eller genom inlagring respektive sökning i databaser och dylikt?

(Vänligen ange en approximativ procentfördelning aktuell för Företaget)

% Andel kunskapsöverföring genom personliga kontakter

% Andel kunskapsöverföring genom databashantering

15. Om digital dokumentation används, sker detta kontinuerligt under projektets gång, när projektet avslutats eller vid några andra tidpunkter och är dessa givna i direktiv eller spontana?

Svar:

16. I de fall kriterier finns, vilka av nedanstående alternativ föreskrivs i så fall att lagras?

Praktiskt tillämpliga lösningar, modeller eller analyser

- Praktiskt tillämpliga lösningar, modeller eller analyser som till väsentlig del är nya
- Nätverk, t.ex. uppgifter om personer eller organisationer av värde för senare projekt
- Arbetsmetoder inom projekt (lessons learnt etc.)
- Sätt att tänka och angripa problem

17. Hur följs KM-verksamheten upp inom Företaget, det vill säga vilken funktion ansvarar för att upparbetad kompetens sprids och bevaras inom företaget (vem äger frågan)?

Svar:

18. På vilket sätt kan kvaliteten på KM säkerställas, finns exempelvis instrument eller nyckeltal för detta?

Svar:

Motivation och konsekvenser

19. Varför är KM av intresse/vilka drivkrafter ser man ur *företagets perspektiv*?

Svar:

20. Vilken uppfattning har de anställda om KM och dess betydelse för Företaget?

Svar:

21. Vilka konsekvenser har KM för företagskulturen?

- Ökad byråkratisering (genom ökad reglering och kontroll)
- Ökad integration inom företaget (minskade hierarkiska avstånd)
- Ökad interaktion mellan anställda

22. Vilka drivkrafter och incitament bedöms vara mest verksamma avseende KM ur de anställdas perspektiv på Företaget?

(Vänligen gradera nedanstående alternativ så att (1) är det alternativ med bäst överensstämmelse)

- Det är en del av arbetsuppgifterna och de normer som gäller på Företaget
- Det som är bra för företaget gynnar i det långa loppet även individen
- Det uppmärksammas positivt och genererar i prestige och uppskattning
- Det är lönegrundande
- Det är bonusgrundande
- Det är meriterande för befordran

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Appendix B.

Google Företagslösningar: Google Mini – Windows Internet Explorer
http://www.google.com/intl/sv/enterprise/mini/index.html

Norton 360 Fraud monitoring is on

Företagslösningar: Google Mini

Ny version! Google Mini – Google-sökningar för företagets webbplatser och företagsnätverk

Ny version inkluderar sökning över företagsprogram, stöd för behörighetskontroll på dokumentnivå och förbättrad rapportering med Google Analytics

Google Mini är en integrerad maskin- och programvaruprodukt som är utformad för att hjälpa företag att få ut så mycket som möjligt av sina digitala tillgångar. Google Mini gör det genom att företaget kan utnyttja effektiviteten och den ökade produktiviteten som blir resultatet genom Google-sökningar av företagets dokument och webbplatser – snabbt, enkelt och till rimligt pris.

Hur många viktiga dokument stoppas undan och glöms bort någonstans på er webbplats eller i företagets nätverk?

Hur mycket snabbare skulle ert företag kunna växa om anställda och potentiella kunder kunde hitta information om produkter, support och försäljning direkt och på begäran?

Google Mini kan genomsöka mer än 220 olika filformat, kan installeras och konfigureras på mindre än en timme och kräver minimal administration under drift. Visa bara Mini var ert innehåll finns, lägg till en sökruta på webbplatsen och organisationens digitala tillgångar kan nu genomsökas.

Vi har lagt till nya funktioner för Google Mini för att ytterligare öka företagets produktivitet. Google Mini inkluderar stöd för flera dokumentsamlingar så att den kan användas av flera olika avdelningar, över olika filservrar, säkerhet på dokumentnivå med stöd för HTTP Basic, LDAP och NTLM och förbättrad rapportering med Google Analytics. Google Mini kan även automatiskt skapa en webbplatskarta som gör det enklare för Google.se att identifiera och genomsöka innehållet på er offentliga webbplats.

Vilken Mini passar er bäst?

Mini finns nu i flera versioner. Den minsta versionen söker igenom upp till 50 000 dokument och kostar 2 990 € – inklusive maskinvara, programvara och två års support. Andra versioner har stöd för sökningar upp till 100 000, 200 000 respektive 300 000 dokument. Eftersom det är enkelt att uppdatera är Mini en perfekt lösning för växande organisationer.

Så enkelt är det att göra företagets allmänna webbplats eller företagsnätverk lika lätt att söka på som Google.se.

[Skaffa er information om nya Mini](#)

Köp Google Mini online

Funktioner: Gå igenom produktfunktioner för slutanvändare, administratörer och företagare.

Produktguider & demonstrationer: Visa demonstrationer på hur du installerar, distribuerar och använder Mini.

Framgångsberättelser: Läs om kunder som redan drar fördel av Google Mini.

Vanliga frågor: Sök i en fullständig lista med installations-, administrations-, försäljnings- och supportinformation.

- 50 000 dokument för 2 990 €
- 100 000 dokument för 3 990 €
- 200 000 dokument för 6 990 €
- 300 000 dokument för 9 990 €