

KUNSKAPSHANTERING I PROJEKTBASERADE ORGANISATIONER – STUDIE AV EN BRANSCH KARAKTÄRISERAD AV TYST KUNSKP

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Amanda Jarl
Line Pålsson

VT 2014:KF27



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Svensk titel: Kunskapshantering i projektbaserade organisationer

- Studie av en bransch karakteriserad av tyst kunskap

Engelsk titel: Knowledge management in project-based organizations

- A study of an industry characterized by tacit knowledge

Utgivningsår: 2014

Författare: Amanda Jarl och Line Pålsson

Handledare: Ulf Sternhufvud

Abstract

Project-based organizations that offer customized services are characterized by tacit knowledge. Tacit knowledge is knowledge that is based on personal experiences and can be explained as things you know without knowing them. Tacit knowledge is more difficult to manage and capitalize on when largely shared by observation, imitation and informal meetings. It has also emerged that organizations of this specific character is most in need of using knowledge management as a tool to achieve success.

The purpose of the study is to describe and analyze project organizations that offer customized service to understand, interpret and identify the factors that enable or prevent knowledge management. To achieve this, we have chosen to investigate how such organizations work with knowledge management today, and from that draw conclusions on important factors. In order to do so, we chose to do three case studies. We interviewed two people on each company with the different positions of CEO, account manager and project manager. We did this in order to get a broader picture that is not limited to a specific profession of the organization. Because we wanted to explore their attitudes and opinions, we chose to conduct semi-structured interviews.

In several cases the result tallied with the theory. It was confirmed that companies extensively are working with management of the explicit knowledge through codification, when they for most part should focus on managing the tacit knowledge through personalization. The results showed in contrast to the theory that respondents were incredibly supportive of knowledge management and had a great desire to share knowledge with each other and learn from others. The result also showed that time is the factor that largely prevents an active knowledge management; therefore it should be in the interests of the organization to meet the need of time.

The conclusion was that there are two factors that are more important than the others. These are the company's effort in terms of time and resources, and employees attitudes towards knowledge management. It became clear that these two factors are interdependent, and that together they can create favorable conditions for the spread of tacit knowledge.

Keywords: Knowledge Management, knowledge, tacit knowledge, project-based organizations

Sammanfattning

Ur teori och empiri har det i studien framkommit att projektbaserade organisationer som erbjuder kundanpassade tjänster är karakteriserade av tyst kunskap. Tyst kunskap innebär att kunskapen är baserad på personliga upplevelser och erfarenheter och kan förklaras som saker man vet utan att man vet dem. Tysta kunskaper är därför svårare att hantera och ta tillvara på då de till största del delas genom observation, imitation och informella möten. Det har också framkommit att just organisationer av den angivna karaktären är i störst behov av att dela kunskap och använda den som ett verktyg för att nå framgång.

Syftet med studien är att beskriva och analysera projektorganisationer i form av serviceföretag som specifikt säljer kundanpassade tjänster för att förstå, tolka och identifiera faktorer som möjliggör eller försvårar kunskapshantering. För att kunna uppnå det har vi valt att undersöka hur sådana organisationer arbetar med kunskapshantering idag och utifrån det dra slutsatser kring viktiga faktorer. I avsikt att göra det valde vi att använda oss utav tre stycken fallföretag. Ute på företagen intervjuade vi två stycken personer på varje företag med de olika befattningarna VD, account manager och projektledare. Det gjorde vi för att få en bredare bild som inte är begränsad till ett visst arbetsområde inom organisation. Eftersom att vi ville undersöka deras inställning och åsikter kring ett specifikt område valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer.

Resultatet stämde i flera fall överens med teorin. Det bekräftades att företagen i allt för stor utsträckning arbetar med en hantering av den explicita kunskapen, genom en kodifieringsstrategi, när de till största del borde satsa på att hantera den tysta via en personifieringsstrategi. Däremot visade resultatet till skillnad från teorin att respondenterna var positiva till kunskapshantering och hade en stor vilja att dela kunskap med varandra och lära sig nya saker. Resultatet visade också att tiden är den faktor som till största del förhindrar ett aktivt kunskapsarbete och att det därav borde ligga i organisationens intresse att tillgodose behovet av tid.

Slutsatsen blev att det finns två faktorer som är viktiga för organisationer av denna karaktär. Dessa är företagets ansträngning i form av tid och resurser och de anställdas inställning till kunskapshantering. Det blev tydligt att dessa två faktorer är beroende av varandra och att de tillsammans kan skapa goda förutsättningar för spridning av den tysta kunskapen.

Nyckelord: Kunskapshantering, kunskap, tyst kunskap, projektbaserade organisationer

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Forskningsöversikt	2
1.3 Problemdiskussion	4
1.4 Problem och syfte	5
1.5 Avgränsningar	5
2. Metod och design	6
2.1 Design	6
2.2 Metod	6
2.3 Urval	7
2.4 Intervjuer	9
2.5 Databearbetning	11
2.6 Kvalitetsmått	11
2.7 Metoddiskussion	12
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Verksamheten	13
3.2 Data, information och kunskap	13
3.3 Tyst och explicit kunskap	14
3.4 Kunskapsomvandling	14
3.5 Kunskapshanteringsstrategier	15
3.6 Presentation av teman	17
3.6.1 Dokumentation	17
3.6.2 Kommunikation.....	17
3.6.3 Företagets ansträngning.....	17
3.6.4 Problematik	18
3.6.5 Personlig inställning	18
3.6.6 Tyst kunskap.....	18
4. Empiri	19
4.1 Fallföretag	19
4.1.1 Nine Yards.....	19
4.1.2 PS Communication.....	19
4.1.3 Ocean Group.....	19
4.2 Teman	19
4.2.1 Dokumentation	19
4.2.2 Kommunikation.....	21
4.2.3 Företagets ansträngning.....	23
4.2.4 Problematik	24
4.2.5 Personlig inställning	25
4.2.6 Tyst kunskap.....	26
5. Analys	28
5.1 Dokumentation	28
5.2 Kommunikation	29
5.3 Företagets ansträngning	29
5.4 Problematik	30
5.5 Personlig inställning	31
5.6 Tyst kunskap	32
5.7 Sammanfattning	32
6. Slutsats och rekommendationer	33
6.1 Slutsats	33
6.2 Förslag till vidare forskning	34
7. Källförteckning	35
8. Bilagor	38

1. Inledning

Samhället är under ständig förändring. En trend inom de flesta organisationer är en hög grad av rulljans av medarbetare. Inom projektbaserade organisationer kan detta skapa en flaskhals då kompetenser inom företaget går förlorade med människorna som lämnar. Organisationer upplever ofta en ineffektivitet vid kunskapshantering mellan projekt och dess projektdeltagare. Den här studien handlar om problematiken kring kunskapshantering i projektbaserade organisationer som erbjuder kundanpassade tjänster. Kunskapen som bildas i olika projekt har en tendens att gå förlorad och därför inte utnyttjas på nytt, vilket leder till att den totala kunskapsnivån i organisationen inte växer. Tanken är att undersöka olika faktorer för att utifrån dem diskutera hur dessa påverkar, möjliggör eller försvårar kunskapshantering.

1.1 Bakgrund

Idag är kunskap inte längre bara en del av de traditionella resurserna i en organisation så som kapital, arbetskraft och teknologi. Kunskap har gått från att vara en resurs till att bli den främsta framgångsfaktorn för företag (Drucker 1993).

Kunskap existerar i alla organisationer och utgör som ovan presenterats en betydande roll för företags framgång. Att hantera kunskapen effektivt har därför kommit att bli ett intresseområde för organisationer. Ansträngningarna varierar beroende på storlek och verksamhetsområde. Trots att det genom tiderna gjorts försök för att använda och utveckla kunskap påstår Alvesson (2004) att det var först på 1990-talet som termen *Knowledge Management* började användas och fick en betydande roll i den organisatoriska praktiken. Enligt honom har Knowledge Management kommit att hyllas av såväl praktiker som akademiker men också stött på kritik i och med sin breda och komplexa innebörd.

Det finns olika tolkningar om vad som exakt innefattas i begreppet Knowledge Management. I uppsatsen används Alavi och Leidners (2001) definition som syftar till den systematiska process som består av inhämtning, organisering och kommunicering av kunskap inom organisationen. Dessa processer kommer härnäst i uppsatsen att refereras till genom en svensk översättning av begreppet som då blir *kunskapshantering*. Begreppet kunskapshantering kommer således syfta till en bredd och innefatta samtliga tre delar då vårt intresse ligger i att få en övergripande bild kring hur det arbetas med, där fokus ligger på den specifika branschen och dess utmaningar.

Projekt är en arbetsform som blir allt vanligare och populärare. Det märks inte minst på antalet högskolor och universitet som erbjuder kurser i ämnet på både kandidat- och magisternivå. Enligt Bartsch, Ebers och Maurer (2013) kan projekt variera i storlek och syfta till nästan vad som helst men karaktäriseras framförallt av att de är tidsbegränsade. Projektarbete existerar i alla tänkbara branscher men när företagets aktiviteter sker till största del eller enbart genom projekt kallas en sådan organisation för en *projektbaserad organisation* (Hobday 2000).

Denna studie utgår från projektorganisationer i form av serviceföretag som specifikt erbjuder kundanpassade tjänster på grund av deras unika karaktär. Professionella serviceföretag är inriktade på att sälja immateriella produkter eller tjänster som skräddarsys efter kundens önskemål och därav präglas av komplex kunskap (Greenwood et al. 2003 se Alvesson 2004).

Företag av detta slag är inte i lika stor utsträckning, som produktorienterade företag, beroende av den världsomspännande vetenskapliga utvecklingen. Istället främjas de av att återvinna idéer och lösningar samt att skapa synergieffekter genom att låta de anställda och olika arbetsgrupper dra nytta och använda sig av personer inom organisationen som har passande erfarenhet och kunskap (Alvesson 2004).

Problematiken kring kunskapshantering inom serviceföretag har under de senaste åren fått mycket uppmärksamhet på grund av att projektkaraktären kraftigt försvårar arbetet. Att företagets verksamheter går ut på att leverera unika kundanpassade erbjudanden tror vi ställer höga krav på både de anställda och företagsledningen. Utifrån teorin tolkar vi att det krävs en kombination av innovation, erfarenheter och interaktion för att tillsammans klara av utmaningar och nå framgång i projekt.

1.2 Forskningsöversikt

Projekt karaktäriseras av att dem är tidsbegränsade, unika och komplexa i sin karaktär och i många fall råder det stor ovisshet kring dess process och utfall (Ajmal & Koskinen 2008). Projektteam består ofta av människor med olika kunskapsområden och kompetenser, som inte tidigare samarbetat och som inte med säkerhet kommer att göra det i framtiden (Bruns & Stalker 1961 se Ajman & Koskinen 2008). I projekt integreras individers kunskaper för att gemensamt lösa en specifik uppgift skriver Kogut & Zander (1992). Likaså förklarar Söderlund (2008) att det är den tillfälliga sammansättningen av personer som möjliggör en hög grad av lärande och kunskapsbildning.

Vikten av kunskapshantering mellan projekt och dess team i projektbaserade organisationer har länge varit känd (Conley & Zheng 2009). Att implementera och använda sig av en systematisk hanteringsprocess är enligt Alavi och Leidner (2001) av stor vikt men innebär också hel del svårigheter och kritiska faktorer. De som lyckas med kunskapshantering mellan projekt hindrar projektdeltagare från att begå samma misstag som någon annan och framförallt från att behöva uppfinna hjulet igen förklarar Eskerod & Skriver (2007). Pinto och Kharbanda (1996) hävdar att då man i stor utsträckning inom organisationen lär sig vad som fungerar genom att erfara vad som inte fungerar, oberoende av om det är egna eller andras erfarenheter, har man mycket att vinna i form av både tid och pengar. Det visar på vikten av en effektiv förståelse för hur man fångar upp och utnyttjar den kunskap som skapats i varje projektet.

Innan vi går djupare in på kunskapshantering måste vi först reda ut och beakta olika uppfattningar om vad *kunskap* är. Begreppet kunskap används idag i många olika sammanhang och tillskrivs olika innebörd vilket gör begreppet komplicerat och svårt att förstå. Davenport och Prusak (1998) väljer att beskriva kunskap som något mer än information, något som är kontextuellt relevant och ligger bakom de beslut som sker på basis av erfarenheter, insikter eller teori. En fråga som Alvesson (2004) ställer sig är ifall det går att isolera kunskap ifrån individer, relationer och rutiner. Kärnan i kunskap hävdas av vissa att vara förmågan att göra distinktioner vilket innebär att medarbetaren spelar en viktig roll i kunskapsöverföring (Alvesson 2004).

Ett sätt att kategorisera kunskap är att dela in det i *tyst* och *explicit kunskap* (Koskinen 2004; Fischer & Mandell 2009; Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995). Tyst kunskap är baserad på personliga upplevelser och uttrycks ofta i handlingar, attityder och motivation. Denna

kunskap är ofta väldigt svår att uttrycka i språk och kan beskrivas som saker man vet utan att man vet dem. Det gör att tyst kunskap nästan bara kan delas genom observation, imitation och informella möten. Explicit kunskap kan, till skillnad från den tysta, lätt kodas till ord, siffror och symboler och överförs mellan människor bland annat i form av manualer och dokument.

Det finns inget universellt tillvägagångssätt för att hantera all kunskap som sägs vara det rätta, men för att underlätta för företag har Hansen, Nohria och Tierney (1999) tagit fram två stycken strategier, nämligen *kodifierings-* och *personifieringsstrategin*. Den förstnämnda strategin har sin utgångspunkt i explicit kunskap och i den använder man sig av IT-baserade verktyg i form av databaser och liknande system, då kunskapen ses som något som kan kodas och förvaras för att finnas lättillgänglig när den vid ett senare tillfälle efterfrågas. Den sistnämnda strategin är mer interaktionsbaserad och sker i synnerhet i realtid eller via sociala plattformar. McDermott (1999) anser att IT-verktyg i många fall kan vara väldigt effektiva för hantering av kunskap men argumenterar kring att det ges alldeles för stort utrymme i samtalen kring kunskapshantering.

Hur man rent praktiskt arbetar med kunskapshantering, alltså det vi definierat som inhämtning, organisering och kommunicering, finns det olika teorier kring. Enligt McDermott (1999) finns det i synnerhet fyra utmaningar kopplade till kunskapshantering. Dessa utmaningar är följande:

1. Att skapa gemensamma IT-system som gör det möjligt för människor att dela information och tänka tillsammans.
2. Att utveckla sociala gemenskaper som genererar kunskapsdelning.
3. Att bygga upp och skapa en miljö och atmosfär där kunskapsdelning värdesätts
4. Att få de anställda till att på ett personligt plan vara öppna och mottagliga för andras idéer, men också inneha att viljan dela med sig av sina egna.

Vidare beskriver Alvesson (2004) att det är svårt att på ledningsnivå skapa en miljö för kunskapsdelning utan frivilliga handlingar från anställda, och att det ofta som tidigare nämnts läggs störst fokus på IT-lösningar då detta är något företag enkelt kan implementera och därefter kontrollera.

Trots vetenskapen kring vikten av kunskapshantering kan denna komma att förbises och försummas på grund av olika anledningar. En uppfattning som resulterar i att det läggs minskad tyngd på kunskapsbevaringen är då man anser att projektet är av en sådan unik karaktär att den vunna lärdomen inte kommer att kunna återanvändas till något av organisationens andra projekt (Liao & Qi 2009). En annan kritisk faktor till att bevaringsmomentet försummas är avsaknaden av resurser så som tid och pengar vid projektavslut (Thiry & Deguire 2007). Likaså är det vanligt i projektorganisationer att det råder en allmän strävan framåt i tiden, så fort ett projekt är genomfört går man genast vidare och påbörjar nästa innan man riktigt hunnit avsluta det befintliga. Detta resulterar i att den kunskapsbevarande delen åsidosätts (Grabher 2004; Thiry & Deguire 2007). Kogut och Zander (1992) påstår det vara ett stort problem för dagens projektbaserade organisationer eftersom att kunskap idag ses som en avgörande faktor för skapandet av konkurrensfördelar.

1.3 Problemdiskussion

I ett projekt där ett hus ska byggas är det på förhand relativt lätt att förutse resultatet eftersom att det finns specifika ritningar och riktlinjer. I den typen av projekt drar Koskinen (2004) slutsatsen att kunskapen som behövs är explicit och enkel att tillhandahålla. Serviceföretag vars verksamhet syftar till att erbjuda kundanpassade tjänster utgörs snarare av något Koskinen (2004) valt att benämna som utvecklingsprojekt. I utvecklingsprojekt, som involverar många olika intressenter med olika förmågor, är det svårt att se hur resultatet kommer att bli och vilka resurser som kommer att behövas under arbetets gång. Kunskapen som behövs i ett sådant projekt av tyst karaktär och produceras till största del genom personliga interaktioner. Koskinen (2004) beskriver det som att lösningen på problemet inte styrs av linjärt arbete utan baseras på ett skapande utefter arbetets gång. Beträffande den explicita kunskapen anser Alvesson (2004) den vara hanterbar via dokumentation och upplärning såvida organisationen uppmuntrar och disponerar tid till dessa aktiviteter. Den tysta kunskapen påstår han däremot vara något oerhört komplext för organisationer att handskas med.

Stycket ovan visar på att olika projektorganisationer ställs inför olika utmaningar gällande kunskapshantering. I samtliga projekt existerar både tyst och explicit kunskap som bör tas tillvara på med där vissa organisationer till större del präglas av den ena eller det andra. Vi har valt att fokusera på kundanpassade serviceföretag då de ur ett kunskapsperspektiv sannolikt står inför större utmaningar. Dessa företag är starkt kontextberoende och har i uppgift att sätta samman och leverera nya innovativa lösningar gång på gång. De verkar inom en bransch där erfarenheter väger tungt (Grönroos 2008). Brist på resurser har resulterat i att det idag kommit att bli ganska vanligt att kunskapen i organisationer av detta slag inte tas tillvara på fullt ut, vilket medför att organisationens totala kunskapsbas inte växer och många lärdomar går förlorade (Lindner & Wald 2011; Thiry & Deguire 2007). Att detta är något som bör läggas större vikt vid hävdar även Marhan (2006) då han talar om att det idag inte räcker till med det personliga intellektet och det individuella lärandet för att nå den kunskapsnivå som efterfrågas, utan att det är av största vikt att i organisationer som dessa samla och dela kunskap med varandra.

Som tidigare definierat har den bransch vi valt att fokusera på en prägel av tyst kunskap vilket för med sig svårigheter när det kommer till kunskapshantering. Det uttrycks också tidigare att det är den typ av bransch som till största del är i behov av att skapa synergieffekter i form av att utnyttja varandras kunskap och på så sätt utvecklas. Problematik ligger alltså i det faktum att den bransch vi valt att undersöka i stor utsträckning gynnas av kunskapshanteringsarbete men samtidigt står inför den svåraste utmaningen i och med den tysta kunskapen. Det råder på så vis inga tvivel om att det borde vara av stor vikt för företags interna arbete med frågan om hur man går tillväga.

Alvesson (2004) beskriver att det idag läggs störst vikt vid IT-lösningar eftersom att det är ett relativt enkelt sätt för företag att implementera och därefter kontrollera användandet. Det är endast den explicita kunskapen som i det stora hela kan kodas och överföras på det viset, genom till exempel dokument (Hansen, Nohria & Tierney 1999). Swan, Newell, Scarborough och Hislop (1999) argumenterar snarare för ett arbete med fokus på gemenskap där människor i nätverk står i fokus, dialog förs och mening skapas. Att förflytta fokus till de sociala relationerna och gemenskapen är enligt Leonard och Sensiper (1998) den största grundläggande förutsättningen för kunskapshantering. Vidare beskriver Alvesson (2004) att det är svårt att på ledningsnivå skapa en miljö för kunskapsdelning utan att frivilliga

handlingar från en mängd individer existerar. Han menar på att det måste existera en vilja och en driftighet för att kunskapshanteringen skall möjliggöras.

I de flesta studier som gjorts kring kunskapshantering i projektbaserade organisationer har branschen varit okänd eller av obetydelse. Problematiken i projektorganisationer är känd men vi anser att den utifrån teorier kring kunskapens olika kategoriseringar bör skilja sig åt och att då även sättet att gå till väga likaså bör skilja sig åt.

1.4 Problem och syfte

Projektbaserade organisationer, som erbjuder kundanpassade tjänster, är kontextberoende och baseras på praktiska moment där interaktion och erfarenhet spelar stor roll. Vi kommer i denna uppsats studera hur en sådan organisation arbetar med kunskapshantering.

Frågeställning: Hur arbetar man för att ta tillvara på kunskapen som bildas i ett projekt för att utvidga organisationens gemensamma kunskapsbas och sprida den inom organisationen?

Syftet med studien är att beskriva och analysera projektorganisationer i form av serviceföretag som erbjuder kundanpassade tjänster för att förstå, tolka och identifiera faktorer som möjliggör eller försvårar kunskapshantering i en organisation som präglas av tyst kunskap.

1.5 Avgränsningar

Studien behandlar begreppet kunskapshantering som en helhet och skiljer största del inte på de olika delarna, dock görs detta indirekt vid diskussion av olika tillvägagångssätt och faktorer. Avgränsningen gjordes för att få en bredare bild av arbetet med fokus på den angivna branschen i stället för att gå in på detaljnivå. De sex temana vi valde är de som vi med stöd från teori uppfattat som mest relevanta för vår studie. Mindre relevanta faktorer har därför i studien inte fått någon uppmärksamhet. Studien behandlar inte heller kunskapshanteringens relation till begreppet företagskultur då vi ansåg att det skulle bli för omfattande och komplicerat.

2. Metod och design

I kapitlet presenteras och diskuteras de metoder och angreppssätt som valts för att uppnå syfte och kunna besvara frågeställningen. Vi började med att genomföra en litteraturöversikt för att ta reda på vad som redan var känt på området för att på så sätt komma fram till en lämplig forskningsfråga. Därefter samlade vi in data som sedan sammanställdes. Slutligen ställde vi vårt empiriska material mot etablerad teori för att kunna diskutera, analysera och dra slutsatser.

2.1 Design

För att kunna besvara frågeställningen valde vi att genomföra tre stycken undersökande fallstudier på företag belägna i Göteborg. Kontexten och företagets sociala miljö var något vi inte ville bortse ifrån vilket gjorde att vårt val av design föll på fallstudier. Designen gjorde det möjligt för oss att undersöka sociala fenomen i dess rätta miljö. Beslutet om att göra tre stycken fallstudier grundade sig i att vi ville uppnå en större bredd och förhoppningsvis få fram ett mindre kontextberoende resultat, dock med vetskap om att det fortfarande skulle komma att ha ett visst kontextuellt beroende. Att vi gjorde flera fallstudier medförde likaså att vi kunde väga in ifall det finns någon skillnad mellan de olika fallföretagen. Vi såg det även som ett sätt att gardera oss i fall det var så att något av de tillfrågade företagen vid ett senare tillfälle skulle bestämma sig för att dra sig ur studien.

2.2 Metod

En kvalitativ undersökning är inte räkningsbar utan går ner på djupet och besvarar ofta hur något är eller vilka egenskaper något har. En grundläggande egenskap i kvalitativ forskning är tolkbarhet som går ut på att söka förståelse. Vi valde att använda oss utav en kvalitativ metod då vi ansåg metoden mer relevant för vårt urval eftersom vi undersökte på djupet snarare än ur ett brett perspektiv. Denna tolkande metod, som syftar till att skapa en djupare förståelse, var relevant för vår studie då vi även valde att undersöka sex olika teman. Dessa teman var dokumentation, kommunikation, företagets ansträngning, problematik, personlig inställning och tyst kunskap. Temana är grundade i teori och har ur olika perspektiv en koppling till, eller påverkan på kunskapshantering. Av temana tillsammans kan man skapa en övergripande bild av inställningen och arbetet. Vi valde att specificera våra teman tydligt för att de skulle bli enkla att förstå och särskilja, för att sedan kunna koppla samman. Vi valde dessutom att inkludera den tysta kunskapen som ett av våra teman då vi ansåg den vara oerhört komplex och av största vikt i denna uppsats. De olika temana kommer tydligt att förklaras i kapitlet teoretisk referensram. Genom att studera dessa hade vi för avsikt att skapa en förståelse för hur de alla påverkar, möjliggör eller försvårar kunskapshantering på de olika fallföretagen. När vi i denna uppsats använder oss av begreppet kunskap syftar vi till det kunnande man har och de lärodomar man utvunnit kring ett specifikt projekt. Vi ser kunskapen som en uppsättning erfarenheter som blivit till färdigheter och förmågor som är så pass etablerade hos individen att de används i dagligt bruk och inte enbart för att lösa problem.

I en kvalitativ undersökning är man främst intresserad av att beskriva, förklara och slutligen tolka (Ahrne & Svensson 2011). Vi besökte därför de olika företagens kontor vid en till två

tillfällen för att kunna ta del av deras sociala miljö och genomföra datainsamlingen och analysen samtidigt och i växelverkan.

Vi har i denna uppsats valt en *interpretativistisk* inriktning. Den epistemologiska inriktningen interpretativism har ett tolkande perspektiv varvid sociala företeelser studeras på ett subjektivt sätt, genom tolkning och förståelse av kunskap, då människor är komplexa varelser (Bryman & Bell 2011). Vi valde att använda oss av denna inriktning då vi var i behov av att tolka de anställdas handlingar för att kunna förstå dem och för att kunna skapa en bild av den sociala strukturen ur ett subjektivt perspektiv. Vi använde oss dessutom av den ontologiska inriktningen *konstruktionism*, vilken syftar till att se de sociala företeelserna som något som människan skapat och som ständigt förändras. Konstruktionismen anser likaså, enligt Bryman och Bell (2011), att världen och de sociala aktörerna är ständigt beroende av varandra. Vår valda undersökningsmetod baserades på en *holistisk* uppfattning, vilken innebär en tro på att man inte kan förstå och analysera olika aspekter av en företeelse oberoende av varandra.

I vår uppsats syftar vi till att härleda sannolika slutsatser utifrån de empiriska erfarenheter vi samlat in, därav innehar den ett *induktivt* filosofiskt förfaringssätt snarare än ett *deduktivt* (Bryman & Bell 2011). Anledningen till att vi valt att använda oss av den induktiva processen med teorigenerering är att det idag inte existerar mycket teori kring hur företag karaktäriserats av tyst kunskap och hur de bör hantera och förhålla sig till kunskapshantering.

2.3 Urval

Urvalsmetoden styrs av forskningsfrågan och för att få fram ett passande empiriskt material startade vi med avsikten att göra åtta stycken intervjuer på fyra olika företag, det vill säga två stycken på varje företag. Det avgränsade urvalet resulterar vanligtvis i ett relativt smalt resultat men för att minska denna begränsning valde vi att göra ett representativt snarare än slumpmässigt val när det kom till val av fallföretag. Vi valde typiska fall som utgjorde en passande kontext vilket gjorde det möjligt för oss att studera viktiga sociala processer. Fall av detta slag benämns vanligtvis som det exemplifierande fallet (Bryman & Bell 2011). Som tidigare beskrivits ville vi besöka olika projektbaserade organisationer som erbjuder kundanpassade tjänster och där varje projekt är unikt.

Vi gjorde sex stycken intervjuer på tre olika företag som alla passade in på vår definition. Anledningen till att det slutligen blev sex stycken intervjuer på tre olika företag i stället för åtta stycken på fyra företag har att göra med att ett av företagen, efter att ha tackat ja, tog lång tid på sig att boka in ett intervjutillfälle som passade dem. När det väl gjordes och intervjudagen tillslut kom ställde dem in i sista minuten. Vi föreslog en ny tid som skulle ligga i anslutning till vår sista inbokade intervju, men vi hade en vecka efter förfrågan inte fått respons på i fall det skulle fungera för dem. Vi gjorde bedömningen av att de intervjuer vi redan gjort gett oss en god grund för ett vidare analysarbete. Att vänta med att göra ytterligare två intervjuer skulle göra att vi var tvungna att skjuta fram analysen och det fortsatta arbetet tills det att intervjuerna var genomförda och det ansåg vi skulle vara en missprioritering. Detta resulterade i att vi kontaktade företaget och tackade för deras vilja att delta men att vi var tvungna att avböja på grund av att det dragit ut för långt på tiden då vi istället ville strata analysarbetet.

Efter att ha preciserat vilken typ företag som passade in i vår definition sökte vi på nätet upp så många vi kunde hitta i Göteborgsområdet och skrev upp dessa på en lista med möjliga

kontaktpersoner och deras telefonnummer. De första kontaktpersonerna på varje fallföretag valde vi ut genom ett strategiskt urval baserat på yrkesbefattningar. Vi ville ha olika perspektiv och valde därför att kontakta både projektledare, account managers och VD:ar. Vi ansåg att det kunde ge ett mer rättvisande resultat än genom att enbart fokusera på exempelvis projektledare. Genom att välja ut respondenter som är olika varandra ges enligt Bryman och Bell (2011) en bra variation i undersökningen. Vilken person vi fick tag i berodde på tillgänglighet, svarade inte någon ringde vi vidare till andra personer på företaget av vårt intresse, tills det att vi fick tag i någon som var intresserad av att ställa upp. Studiens respondenter valdes på något som kan likna ett slumpmässigt urval. Då vi inte syftade till att statistiskt kunna generalisera våra resultat valde vi att begränsa antalet respondenter till åtta stycken som då tillslut blev sex stycken på grund av omständigheter vi inte kunde påverka. Efter kontakt med den första personen på varje företag frågade vi denna i sin tur ifall det fanns någon mer på företaget som den trodde skulle kunna vara intresserad av att medverka på en intervju. Anledningen till att vi ville göra två intervjuer på varje företag var för att vi ville få en tydlig och rättvis bild av företaget och den personliga påverkan. Det senare tillvägagångssättet med rekommendationer benämns vanligtvis som snöbollsurval och är likaså det en form av icke slumpmässigt urval.

Efter att ha genomfört den första intervjun styrde vi våra val av kontaktpersoner på de kommande företagen vi kontaktade. Detta gjorde vi för att få en jämn fördelning mellan de olika yrkesgrupperna vi valt att rikta in oss på. Till exempel valde vi att kontakta en projektledare på det andra företaget vi ringde eftersom att vi på det första fått kontakt med en account manager. Som beskrivits ovan frågade vi de första personerna vi fått kontakt med på ett företag i fall de kunde rekommendera en till person som skulle vara intresserad av att delta. I ett av fallen fick vi besked om att vi kunde få intervjuar VD:n i samband med den redan avtalade intervjun med företagets projektledare. I det andra fallet fick vi en lång lista med förslag på personer varifrån vi sedan valde att kontakta en av de som jobbade som account manager för att se till att få en jämn fördelning på yrkesgrupper. På det tredje företaget fick vi olika rekommendationer av personer som vi sedan tyvärr inte fick access till, detta gjorde att vi valde en annan person från företagets hemsida utifrån yrkesgrupp för att återigen se till att få en jämn fördelning mellan yrkesgrupper.

I det första fallet fick vi således direkt en ny kontakt, i det andra tog vi kontakten utifrån rekommendationer och i det tredje slutade det med att vi valde på egen hand. Vi är medvetna om det faktum att rekommendationerna av kollegor kan ha påverkat utfallet då de kan ha gjort strategiska val för att gynna företaget. De kan också ha valt personer som står dem nära vilket kan ha medfört att de delat en relativt lika bild, vilket på så sätt kan ha kommit att påverka utfallet. Eftersom vi inte siktade på att statistiskt sätt kunna generalisera våra resultat ansåg vi att det var viktigare att få personer som var villiga att ta sig tid och som på ett jämnt fördelat sätt representerade de olika yrkesgrupperna. Utfallet blev att vi intervjuade två VD:ar, två account managers och två projektledare. Fördelningen av våra respondenter på två av företagen var en projektledare och en VD medan det på det tredje var två account managers.

Kontakten med företagen gick till som så att vi först ringde och presenterade oss och vårt projekt. Därefter skickade vi ut ett mail med en bifogad projektbeskrivning (se bilaga 1) för att de i lugn och ro skulle kunna läsa och förbereda sig innan intervjutillfället. I projektbeskrivningen presenterade vi varför vi valt ämnet samt förklarade viktiga begrepp, vårt syfte och frågeställningen, samt hur intervjun skulle komma att gå till. Dokumentet förklarade även respondenternas och företagets möjlighet till anonymitet och att få läsa

materialet efter att det blivit transkriberat. Detta skickade vi ut då vi ville att alla respondenter skulle ha fått en liknande information inför intervjun.

I två av fallen, där företagets första respondent rekommenderade en kollega för en andra intervju, ringde vi upp och följde samma procedur som ovan beskrivits. I det andra fallet skötte respondenten kontakten med sin kollega vilket medförde att den respondenten inte fått samma typ av information innan intervjun. För oss var det viktigt att samtliga respondenterna fått förklarat för sig de begrepp som vi ansåg var väsentliga för vår studie då det kan höja kvaliteten på respondenternas svar. Vi valde därför att inleda varje intervjutillfälle med att presentera den information som vi tidigare skickat ut för att på så sätt minska påverkan av det faktum att alla inte fått samma information samt ge alla en uppdatering.

2.4 Intervjuer

Vi genomförde semistrukturerade intervjuer. Vid semistrukturerade intervjuer utgår man ifrån ett förutbestämt område som man sedan frågar kring på ett ostrukturerat sätt till skillnad från de helt strukturerade där det enbart ställs förutbestämda, detaljerade och mer konkreta frågor (Bryman & Bell 2011). Vid semistrukturerade intervjuer följer man inte någon strikt ordningsföljd utan frågorna man ställer är av öppen karaktär och uppmuntrar till utvecklande och förklarande svar, likaså resulterar de ofta i följdfrågor. Vårt syfte med intervjuerna var att få reda på hur de anställda uppfattar den kunskapshantering som i dagsläget råder på företaget, därför lade vi stor vikt vid att låta respondenten tala så mycket som möjligt på egen hand utan att vi som intervjuare ledde i allt för stor utsträckning. Vi använde oss, som tidigare nämnt, av ett lågt strukturerat synsätt med öppna svarsalternativ och med en uppmuntring till tvåvägskommunikation. Det var i synnerhet viktigt för oss att via intervjutillfällena skapa en förståelse för hur respondenterna upplevde sin egen och omgivningens roll samt bidrag till kunskapshanteringen inom organisationen.

Vi fokuserade i första hand på våra sex teman men var även öppna för nya områden och ny input som kunde vara av betydelse. Med detta menar vi att vi hade en öppen inställning till om det fanns några övriga faktorer, utöver dem vi inkluderat i vårt teoretiska underlag, som hade ett stort inflytande över företagets kunskapshantering. Det var en av anledningarna till att vi valde att fokusera på en kvalitativ metod, då denna till skillnad från en kvantitativ metod, präglas av en större frihet hos målgruppen och därav möjliggör upptäckter av detta slag.

Intervjuerna genomfördes ute på de olika fallföretagen vid avtalad tidpunkt. Vi var båda medverkande under samtliga intervjuer, där den ena fokuserade på att ställa frågorna och den andra antecknade. Vi valde att göra på detta sätt för att respondenten skulle kunna fokusera på att samtala mer med en person. Vi turades om att vara den som intervjuade. Vi är införstådda med det faktum att det var olika personer som intervjuade vid intervjutillfällena kan ha påverkat utfallet. Vi som individer är subjektiva, ställer inte exakt likadana följdfrågor och kan därav tänkas ha olika påverkan på respondenten och dess svar. För att ändå i största mån minska vår påverkan försökte vi hålla oss så neutrala som möjligt. Trots våra försök att vara neutrala är vi medvetna om att vi som personer och den sociala stämning som skapats antagligen påverkat utfallet på ett eller annat sätt.

Alla intervjuer spelades in med hjälp av en iPhone och intervjuanteckningarna fungerade som ett komplement till dessa ljudinspelningar. Anledningen till att vi spelade in intervjuerna var

för att veta exakt vad som sades och för att vi skulle ha möjligheten att gå tillbaka och lyssna på tonfall om det skulle råda olika uppfattningar om vad respondenten betonat i sitt svar. Efter varje genomförd intervju spelade vi med hjälp av en iPhone också in oss själva i vad vi kallade för eftersnacket. I eftersnacket diskuterade vi hur vi upplevt intervjun utifrån olika kriterier. Dessa kriterier var stämning, respondentens uppförande, plats och hur vi kommit i kontakt med personen. Detta gjorde vi för att inte glömma bort förhållandena kring intervjun och för att båda skulle få chans att uttryck precis hur vi upplevt det. Det gjorde att vi tydligt kunde fånga upp ifall vi upplevt något olika och då diskutera vad det kunde tänkas bero på för att sedan göra en gemensam bedömning. Eftersnacks-inspelningarna var till stor hjälp senare i skrivandet eftersom att det fanns möjlighet att gå tillbaka och lyssna för att på så sätt få en input om hur vi upplevde intervjuförhållandena direkt efter genomförandet, det vill säga när upplevelsen var som färskast.

På det första företaget genomfördes intervjuerna enskilt vid två olika tidpunkter. Båda intervjuerna tog plats i ett öppet och modernt mötesrum utan störande aktiviteter och ljud från andra människor. Stämningen var både lugn och avslappnad och dem genomfördes på nästan exakt 60 minuter.

På det andra företaget genomfördes intervjuerna enskilt vid två separata tillfällen. Den första intervjun i ett mötesrum utan störande aktiviteter men där respondenten var uttalat stressad och hade bråttom. Dagen hade för respondenten tagit en oanad vändning och var därför under tidspress. Detta gjorde att vi blev tvungna att genomföra intervjun på ca 30 minuter istället för de 60 minuter vi beräknat att alla intervjuer skulle ta. Faktumet att respondenten både kroppsligt visade och uttalade stress gjorde det svårt för oss att fokusera och ställa relevanta följdfrågor. Prioritering hamnade på att följa den struktur vi hade istället för att sväva ut. Respondenten svarade utförligt på alla våra frågor men i ett betydligt högre tempo än de övriga. Den andra intervjun genomfördes i företagets lunchrum vilket gjorde att det vid flera tillfällen kom in personer för att hämta kaffe. Vissa av dem förstod uppenbarligen inte att vi var mitt i en intervju eftersom att de började prata med respondenten eller förde allmänt oväsen. Dock upplevde vi att respondenten hade gott om tid och inte stressades upp trots de indroppande besöken. Respondenten visade ett stort intresse för vårt ämne och intervjun genomfördes på dryga 60 minuter.

På det tredje och sista företaget genomfördes intervjun i ett mötesrum där båda respondenterna medverkade samtidigt. Detta var något som vi inte var medvetna om utan trodde att vi skulle få två separata intervjuer, vilket det från deras sida inte fanns tid till. Vi tog där och då beslutet att det var bättre att genomföra en par-intervju snarare än att välja bort en respondent. Vi är medvetna om att respondenterna kan ha påverkats av varandras närvaro och därför inte med säkerhet givit de svar de skulle gjort ifall de var ensamma. För att ändå få ut mycket material var vi noga med att se till så att båda respondenter svarade på samtliga frågor för att sedan vid transkriberingstillfället dela upp dem i två olika dokument. Det var däremot ganska så svårt då de ofta delade samma åsikt och på så sätt höll med den andre utan att själva ge något personligt svar. Intervjun genomfördes på cirka 45 minuter och stämningen var god, dock var det sent på eftermiddagen vilket vi tror kan ha påverkat energinivån.

2.5 Databearbetning

De inspelade intervjuerna spelades upp och transkriberades ner i minsta detalj. Vål utskrivna på papper läste vi igenom intervjuerna många gånger för att få en uppfattning om helheten och om vad som egentligen sagts. Efter ett tag började vi ta ut nyckelord och meningar som vi uppfattade som betydande för studien. Därefter placerade vi dessa ord, meningar och citat i en tabell samt placerade respondenternas uttalanden under de teman vi selektivt valt ut och de passade in under, vilket gav en bra översikt över all data. Arbetet fortsatte med att vi jämförde respondenternas svar med den teori vi tidigare samlat in för att finna avvikelser, samband och intressanta mönster. Rent praktiskt genomfördes analysarbetet genom att vi använde oss av utskrivet material, både tabellerna och teorin i ren text. Vi ansåg det vara lättare att överblicka materialet och koppla ihop dessa två för att sedan forma en diskussion.

2.6 Kvalitetsmått

När man studerar sociala fenomen är det omöjligt att komma ifrån den personliga faktorn, då mottagaren tolkar de svar som getts. Det visade sig att vi som gjort undersökningen i viss utsträckning kom att ha olika uppfattningar och tolkningar av respondenternas svar. Vi var medvetna om att den personliga påverkan inte kunde tas bort, men för att nå ett så trovärdigt resultat som möjligt valde vi som tidigare nämnt att spela in samtliga intervjuer som vi sedan transkriberade var för sig. Vi gick även tillbaka och lyssnade på inspelningarna då vi var osäkra på innebörden av svaret. Vi valde även att använda oss av Guba och Lincolns teknik *respondent validation* som presenteras av Bryman och Bell (2011). Tekniken innebar att vi erbjöd respondenterna att läsa igenom materialet från sin intervju för att bekräfta innehållet innan vi använde oss av det i vår rapport. Respondenterna fick på så sätt chansen att påverka det insamlade materialet från deras egen intervju. Hur vi sedan sammanställde, tolkade och analyserade materialet för att göra en översiktlig bedömning kring företaget var inget som respondenterna hade möjlighet att inverka på innan rapportens färdigställande. Dessvärre var det ingen av respondenterna som fann något intresse i att ta del av transkriberingen efter genomförd intervju utan var betydligt mer intresserade av att invänta färdigställandet och få ta del av det slutliga resultatet i form av denna uppsats. Trots att inte någon av respondenterna valde att validera sin intervju så erbjöd vi dem möjligheten och vi anser på så vis att vi gjort vad vi kunnat för att stämna av att vi uppfattat deras svar korrekt.

Vår studie fokuserar på företag i en tydlig kontext vilket skapar svårigheter med *extern validitet* som syftar till hur generaliserbar studien är (Bryman & Bell 2011). Vårt mål kring detta kvalitetsmått har varit att göra det möjligt för andra att senare ta ställning kring tillvägagångssätt och göra en bedömning av resultatet. Vi har tydligt dokumenterat de sociala och fysiska faktorerna kring intervjutillfällena som kan ha påverkat utfallet och varit noga med att samla vår input genom eftersnack, som tidigare beskrivits i detta kapitel. Samma metod har används för att vi själva ska bli medvetna om möjlig påverkan men också för att öka trovärdigheten kring *dependability* vilket parallellserier med *reliability* (Bryman & Bell 2011). *Reliability* handlar om ifall studien är replikerbar och risken för att vi som genomfört studien tolkat svar och situationer olika, samt att den personliga påverkan fått en betydelse. Med dokumentationen som gjorts anser vi att vi fångat upp de omständigheter som kan ha fått betydelse för studiens utfall. De finns tillgängliga för andra att läsa och utifrån det tydligt följa och förstå processen och faktorerna kring insamlandet av empiri. Det ska dock tilläggas att som tidigare nämnt syftar studien inte till att vara generaliserbar.

För ett autentiskt resultat intervjuade vi som tidigare beskrivs både projektledare, account managers och VDs för att på så sätt få ett resultat som speglar olika nivåers åsikter och uppfattningar. Det var viktigt för oss eftersom att det också ger ett mer trovärdigt resultat än om man till exempel valt att enbart fokusera på projektledare.

2.7 Metoddiskussion

Metoden vi använde oss av krävde att vi som forskare involverade oss sig i den sociala kontexten för att kunna genomföra en bra datainsamling. Vi blev också ett viktigt redskap när det kom till den tidpunkt då den insamlade data skulle tolkas. Denna höga grad av en nödvändig personlig involvering medför enligt Bryman och Bell (2011) en oerhört subjektiv metod. Den data vi fick fram bestod inte av siffror som kunde presenteras i lättöverskådliga tabeller utan utgjordes i synnerhet av kvaliteter i form av ord och beskrivningar. En nackdel med den metod vi valde är att vi som forskare till viss del kan ha kommit att påverka respondenterna och på så vis resultatet. Detta är något som är svårt att komma ifrån men viktigt att vara medveten om då det gör arbetet kontextberoende. På grund av studiens subjektivitet riktas ofta kritik mot att arbete av detta slag är svårt att replikera samt att det är svårt att urskilja exakt vad som gjorts (Bryman & Bell 2011). Det gör också att arbetet saknar generaliserbarhet. Trots kritiken valde vi att använda denna metod eftersom att den på bästa sätt skulle hjälpa oss att uppnå vårt syfte.

Fördelen med att vi valde intervjuer istället för att göra deltagande observationer är att det ofta leder till ett bättre fokus som gör att man kan hitta sådant som kan vara svårt att se i en observation. Fördelen med intervjuer ansåg vi också vara att respondenterna vågade prata fritt och fick tid till att tänka efter, vilket kunde ha motverkats om man istället till exempel valt att genomföra fokusgrupper.

3. Teoretisk referensram

I kapitlet presenteras de viktigare teorierna kring kunskap och kunskapshantering och sätts i relation till projektorganisationer.

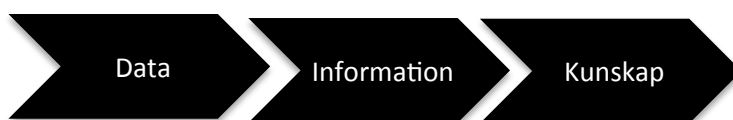
3.1 Verksamheten

Projekt karaktäriseras av att dem är tidsbegränsade, unika och komplexa i sin karaktär och i många fall råder det stor ovisshet kring dess process och utfall (Ajmal & Koskinen 2008). Projektteam består ofta av personer med olika kunskapsområden och kompetenser som ska samarbeta för att lösa en specifik uppgift (Kogut & Zander 1992). Ofta rör det sig om människor som tidigare inte samarbetat och som inte med säkerhet kommer att göra det i framtiden (Bruns & Stalker 1961 se Ajman & Koskinen 2008).

Det finns olika typer av projektbaserade organisationer och vi har därför valt att fokuserar på serviceföretag som säljer kundanpassade tjänster. Dessa företag präglas enligt Greenwood et al. (2003) som presenteras i Alvesson (2004) av komplex kunskap, och enligt Koskinen (2004) av tyst kunskap. Därför står de inför större utmaningar rörande kunskapshantering.

3.2 Data, information och kunskap

Det finns stora skillnader mellan begreppen *information*, *data* och *kunskap* men trots det refereras dem ofta till som samma sak. Informations specifika syfte innefattas av att dess sändare har som mål att ändra något hos mottagaren och uppstår först då data utvärderas och transformeras (Davenport & Prusak 2000). Data, till skillnad från information, saknar både syfte och relevans och består endast av oorganiserad så kallad rå fakta som ännu inte behandlats. Kunskap beskrivs enligt Alvesson (1993) som meningsfull information som utvecklats över tiden och som är beroende av sitt sammanhang. Vidare beskriver han att det är viktigt att processen med att transformera data till information och sedan vidare till kunskap fungerar väl för att kunskapen inom organisationen skall kunna användas som en konkurrensfördel.



Figur 1. Processen från data till kunskap.

3.3 Tyst och explicit kunskap

Ett sätt att kategorisera kunskap är enligt filosofen Michael Polanyi att dela in den i tyst och explicit kunskap (Fischer & Mandell 2009; Koskinen 2004; Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995).

Explicit kunskap kan enligt Nonaka och Takeuchi (1995) benämnas som den uttalade kunskapen. Vidare beskrivs att explicit kunskap är tydlig kunskap som enkelt går att kommunicera till andra människor i form av samtal, men även genom manualer och dokument. Detta beror på att kunskapen enkelt kan kodas till ord, siffror eller symboler och överförs till mottagaren.

Tyst kunskap är baserad på personliga upplevelser och erfarenheter och uttrycks ofta i form av handlingar, attityder och motivation (Nonaka 1994). Tyst kunskap är subjektiv och bestående av två olika delar, en teknisk och en kognitiv del, som båda är svåra att uttrycka i språk och kan beskrivas som saker man vet utan att man vet dem. Det gör att tyst kunskap nästan bara kan delas genom observation, imitation och informella möten. Kunskapen är ofta en följd av personliga erfarenheter och innefattas av saker man tar för givet, filosofen Polanyi beskriver det som att, "We can know more than we can tell" (Fischer & Mandell 2009).

Figuren nedan visar på de typiska karaktärsdragen för den tysta respektive den explicita kunskapen.

TACIT KNOWLEDGE (SUBJECTIVE)	EXPLICIT KNOWLEDGE (OBJECTIVE)
Knowledge of experience (body)	Knowledge of rationality (mind)
Simultaneous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analog knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Figur 2. "Two Types of Knowledge" s.61 Nonaka och Takeuchi (1995)

3.4 Kunskapsomvandling

Den tysta och den explicita kunskapen ses enligt Nonaka och Takeuchi (1995) som skilda kategoriseringar men likaså ömsesidigt kompletterande. Forskarna ser på omvandlingen av kunskap som fyra stycken metoder där tre av dem bygger på sociala interaktioner. Vidare beskrivs att det är viktigt att samtliga av dessa processer förekommer inom projektorganisationer, likaså att de dynamiskt interagerar, för att kunskapsbasen löpande skall utökas och expandera både gällande kvantitet och kvalitet. De fyra processerna är följande:

1. Socialization

Processen *socialization* syftar till att överföra tyst kunskap till tyst kunskap och bygger i synnerhet på att individer delar med sig av praktiska erfarenheter genom att bli observerade i sitt arbete. Personen som observerar kan sedan imitera och på det sättet har kunskapen överförs. Utan användning av språket lär man de tysta kunskaperna av andra och kan efter det själv imitera tills de blivit en del av ens egna kunskapsbas (Nonaka & Takeuchi 1995).

2. Externalization

När det kommer till att omvandla den tysta kunskapen till explicit kunskap handlar det enligt Nonaka och Takeuchi (1995) om processen *externalization*. En beskrivning av processen är att det sker när man sätter ord på det undermedvetna, detta exempelvis då erfarenheter uttalas eller dokumenteras och samlas i databaser för att sedan delas inom organisationen.

3. Combination

Processen *combination*, då explicit kunskap resulterar i en ny form av explicit kunskap, sker då man sätter samman redan befintlig kunskap, till exempel då det som sägs skrivs ner. Sammanställningen sker ofta vid möten eller digitala nätverk och kan på så vis innehålla information från många olika källor och resulterar ofta i en rapport eller ett kunskapssystem (Nonaka & Takeuchi 1995).

4. Internalization

Då explicit kunskap omvandlas till tyst kunskap talar Nonaka och Takeuchi (1995) om *internalization*. Vid denna process sprids den dokumenterade och redan befintliga kunskapen ut till övriga inom organisationen som tar emot den, använder sig av den och till slut tar till sig den som sin egen. Detta sker till exempel vid utbildningsseminarium eller i fördjupandet av litteratur på det berörda området. Metoden *internalization*, med stöd från de andra metoderna, gör att man indirekt kan erfara andras erfarenheter.

	Tyst kunskap	till	Explicit kunskap
Tyst kunskap från	Socialization		Externalization
Explicit kunskap		Internalization	Combination

Figur 3. "Four modes of knowledge conversion." s. 62 Nonaka och Takeuchi (1995)

De två förstnämnda metoderna, *socialization* och *combination*, ökar inte på den totala kunskapsbasen men är trots det betydande då, som tidigare nämnt, samtliga metoder dynamiskt måste interagera för att kunskapsbasen löpande skall byggas på. Den metod som innefattar omvandlingen av tyst till explicit kunskap medför däremot en ökning av den totala kunskapsbasen, och likaså gör den omvända med den explicita till den tysta, fast denne på ett mer individuellt plan (Nonaka och Takeuchi 1995).

3.5 Kunskapshanteringsstrategier

Det finns inget universellt tillvägagångssätt för att hantera kunskap som sägs vara det rätta, men för att underlätta för företag har Hansen, Nohria och Tierney (1999) tagit fram två stycken strategier, nämligen kodifierings- och personifieringsstrategin. Kodifieringsstrategin har sin utgångspunkt i explicit kunskap och använder sig av IT-baserade verktyg i form av

databaser, intranät, projektrapporter och handböcker då kunskapen ses som något som kan kodas och förvaras för att finnas lättillgänglig när den vid ett senare tillfälle efterfrågas. Personifieringsstrategin är beroende av en realtids aspekt där kunskapsöverföringen i synnerhet sker via interaktion mellan individer. Genom att skapa plattformar för att sammanföra personer med en viss kunskap med individer som behöver den kunskapen ges stora möjligheter till kunskapsdelning (Hansen, Nohria & Tierney 1999).

Enligt Hansen, Nohria, och Tierney (1999) beror valet av strategi på vilken form av kunskap som är kritisk för den specifika verksamheten. Verksamheter som utgörs av standardiserade processer och lättillgänglig kunskap borde i huvudsak använda sig av kodifieringsstrategin. Denna strategi är även bra att i viss utsträckning använda sig av i projektsammanhang för att kunna tillhandahålla konkret information på kort tid och bygga upp en kunskapsbas, men som resulterar i relativt standardiserade lösningar. Hansen, Nohria, och Tierney (1999) förklarar att om verksamheten istället karaktäriseras av tysta kunskaper, som bäst kommuniceras från person till person via formella eller informella möten, grupparbeten, arbetsrotationer eller via personliga kontakter, är det av största vikt att istället använda sig av personifieringsstrategin som bygger på mänskliga interaktioner. Slutligen förklarar Hansen, Nohria, och Tierney (1999) att man ofta finner en kombination av dessa två strategier i projektbaserade organisationer, men att det bör satsas på en 80/20-fördelning utefter verksamhetstyp för att uppnå bästa resultat.

Praktiskt arbete kring kunskapshandling har idag nått en otrolig bredd och kan syfta till i princip vad som helst. Uttryckligen står olika typer av organisationer inför skilda utmaningar och där de som präglas av tyst kunskap står inför den tuffaste (Alvesson 2004). Enligt McDermott (1999) finns det fyra utmaningar kopplade till kunskapshandling. Dessa utmaningar ligger bland annat i att skapa gemensamma IT-system, som gör det möjligt för människor att dela information och tänka tillsammans, samt att utveckla sociala gemenskaper som genererar kunskapsdelning. Likaså ses det som utmaningar för företag att bygga upp och skapa en miljö och atmosfär där kunskapsdelning värdesätts. Dessutom gäller det att få de anställda att på ett personligt plan vara öppna och mottagliga för andras idéer och ha viljan att dela med sig av sina egna. Vidare beskriver Alvesson (2004) att det är svårt att på ledningsnivå skapa en miljö för kunskapsdelning utan frivilliga handlingar från en mängd individer, och att det ofta läggs störst fokus på IT-lösningar då detta är något företag aktivt kan kontrollera.

Alvesson (2004) uttrycker att denna typ av bransch är till största del är i behov av att skapa synergieffekter genom att utnyttja varandras kunskap för att utvecklas. Utifrån detta argumenterar Swan et al. (1999) för ett arbete med fokus på gemenskap där människor i nätverk står i fokus, dialog förs och mening skapas. Fokus förflyttas till de sociala relationerna och gemenskapen vilket enligt Leonard och Sensiper (1998) är den största grundläggande förutsättningen för kunskapshandling. När erfarenheter från olika projekt delas, skapar sig individerna kunskap genom andra vilket ökar sannolikheten att de sedan kommer att lyckas i ett kommande projekt då de blivit bättre på att bedöma risker, se möjligheter och handskas med det oväntade (Thiry & Deguire 2007). Trots detta visar som tidigare nämnt forskning på att det läggs allt för lite energi och resurser på.

3.6 Presentation av teman

3.6.1 Dokumentation

Genom att dokumentera erfarenheter, utvärdera eller på liknande vis bevara lärdomar vunna ur genomförda projekt, kan man vid ett senare tillfälle använda sig av dem i syfte att förbättra prestationer i kommande arbete (Longman & Mullins 2004). Via dokumentationsprocesser kan man på så vis förbättra framtida prestationer inte bara för sig själv utan för organisationen som helhet. Enligt Hansen, Nohria och Tierney (1999) är denna kodifieringsstrategi med dokumentation en uppmuntring till återanvändning av kunskap. Tanken är att människor ska kunna hitta kodifierad kunskap istället för att hitta nya lösningar.

3.6.2 Kommunikation

Davenport och Prusak (2000) beskriver vikten av den muntliga interaktionen när det kommer till kunskapsöverföring. De förklarar att det bästa sättet för att sprida kunskap inom en organisation är genom att anställa skickliga personer och sedan låta dem tala med varandra. I teorin låter det enkelt men i praktiken finner man en hel del svårigheter.

Allt mer relevant blir stora investeringar för att bättra på kunskapsflödet och delningen av erfarenheter kring vad som fungerar och vad som inte fungerar inom organisationer (Hansen, Nohria & Tierney 1999). Conley och Zheng (2009) förtydligar att även om investeringarna inte skulle komma att visa på intäkter inom den närmsta tiden kommer dem att vara kostnadseffektiva i längden, då man eliminerar dubbelarbete och undviker att misstag upprepas. Vilken typ av investeringar det handlar förklarar de skiljer sig åt beroende på hur företaget väljer att se på kunskapen men i många fall satsas det en hel del på IT-baserade interaktionsverktyg.

För att kunskap ska utvecklas menar Alvesson (1993) på att det krävs att individer interagerar i sociala sammanhang. Han ser på så vis kunskapen som ett socialt konstruerat fenomen och hävdar att ingen kunskap kan utvecklas i total isolering. Genom att individer samspelar skapar de gemensamma tillvägagångssätt för att bevara, utveckla och kommunicera kunskapen. Oavsett typ av kunskap påstår Alvesson (2004) att det trots allt är människor som innehar den vilket gör de sociala interaktionerna avgörande.

3.6.3 Företagets ansträngning

Jonsson (2012) anser kunskapsöverföringen vara en strategisk fråga som i synnerhet berör ledningen, deras förhållningssätt är därför av största vikt och enligt henne bör de i denna fråga leda snarare än styra för att lyckas. Tonnqvist (2009) lägger stor vikt vid att det är ledaren, i detta fall företagsledningen, som har i uppgift att anpassa arbetet och bistå med rätt verktyg för att gruppen skall kunna ta sig igenom de olika stadierna och gå från en omogen till en effektiv grupp där ambitionsnivån är hög och projektdeltagarna tar både individuellt och gemensamt ansvar för att målen uppnås. Det bör ligga i ledningens intresse att tillvara ta den nya kunskapen innan den försvinner ut eller på annat sätt går förlorad. Ledningen bör därav vara mån om att skapa en öppen och lärande miljö som möjliggör kunskapshandling och uppmuntrar kompetensutbyte (Nonaka 1994).

3.6.4 Problematik

Resurser som krävs i projektsammanhang är framförallt i form av tid och pengar (Nonaka & Takeuchi 1995). Tanken är att projekts avsatta resurser skall fördelas på ett lämpligt sätt av projektledaren. De första faserna, bestående av planering och genomförande, har däremot en viss förmåga att sväva ut. En överanvändning av resurserna i ett projekts tidiga faser medför i många fall att bevaring och överföring av kunskap försummas (Nonaka & Takeuchi 1995).

Trots vetskapen om vikten av kunskapshantering kan det komma att förbises och försummas på grund av olika skäl. En uppfattning som resulterar i att det läggs minskad tyngd på kunskapsbevaringen är att man anser att projekten är av en sådan unik karaktär att den vunna lärdomen från ett projekt inte kommer kunna återanvändas i något av organisationens andra projekt (Liao & Qi 2009). En annan kritisk faktor till att insamling och bevaring försummas är enligt Thiry & Deguire (2007) avsaknaden av resurser framförallt i form av tid och pengar vid projektavslut. Likaså är det vanligt i projektorganisationer att det råder en allmän strävan framåt i tiden, så fort ett projekt är genomfört går man genast vidare och påbörjar nästa innan man riktigt hunnit avsluta det befintliga, vilket resulterar i att den kunskapsbevarande delen åsidosätts (Grabher 2004; Thiry & Deguire 2007).

3.6.5 Personlig inställning

All kunskap är bunden till en viss individ och kan därför inte fritt skickas runt utan individens ansträngningar (Hendriks 1999). Tittar vi till Jonssons (2012) definition på kunskapsöverföring så finner vi att hon, utöver själva processen för hur kunskapen överförs mellan två eller fler inom organisationen, även inkluderar vad det egentligen är som motiverar till att dela med sig till andra. Jonsson (2012) förklarar vidare att individens inställning till sin egen kompetensutveckling är viktig då det handlar om viljan att ta emot ny kunskap från andra inom organisationen, vilket visar på hur vida man är villig att utvecklas, ställas inför nya utmaningar och testa på nya arbetsuppgifter. Om den anställda inte är tillräckligt motiverad att dela med sig av egen kunskap och inte heller intresserad av att hämta kunskap från sina medarbetare kommer denne troligtvis inte att använda sig av de metoder eller specifika verktyg som är framtagna inom organisationen.

Ett element som kan komma att motverka kunskapsdelningen är projekts arbetsform då man ofta arbetar i mindre koncentrerade grupper. Eskerod och Skriver (2007) menar på att det kan komma att resultera i ett slags ägandetänk där man ser mer till sig själv, sitt projekt och sin grupp snarare än till organisationens bästa.

3.6.6 Tyst kunskap

Enligt Nonaka & Takeuchi (1995) kan tyst kunskap nästintill bara delas genom personlig interaktion, observation, imitation och informella möten. Den är på så vis betydligt mer komplicerad att kodifiera och sprida inom organisationen än den explicita kunskapen.

Vid arbete i projektform ställs projektdeltagarna ständigt inför nya utmaningar och tvingas ta avgörande beslut. Den tysta kunskapen ligger till grund för den personliga intuitionen vilken möjliggör snabba och högkvalitativa beslut. En utökning av den tysta kunskapsbasen resulterar på så vis i ett bättre strategiskt beslutsfattande (Brockmann & Anthony 2002).

4. Empiri

I kapitlet presenteras materialet ifrån de sex djupintervjuer som genomförts i syfte att få en inblick i hur det empiriskt jobbas med kunskapshantering. Frågorna vi ställt till respondenterna har berört de sex olika teman som fokuserats på i denna rapport och redovisas i bilaga två.

4.1 Fallföretag

4.1.1 Nine Yards

Nine yards startades år 2003 med viljan om att få vara en del av lösningen när det kommer till företag som vill bygga framgångsrika varumärken inifrån och ut. På företaget arbetar idag ca 50 personer som alla blivit handplockade och placerade på något av de tre kontoren belägna i Stockholm, Göteborg och Malmö.

4.1.2 Ps Communication

PS Communication grundades i Stockholm år 1997 och är idag en av de främsta kommunikationsbyråerna i Norden. De har en stor bredd och arbetar med både event marketing, reklam, design, web och PR. Verksamheten är idag etablerad i fem länder och antalet anställda uppgår till hela 160 stycken, uppdelade på företagets sex olika kontor.

4.1.3 Ocean Group

Ocean Group startades år 2003 och har sedan dess drivit allt ifrån restauranger, hotell och butik. Det var först sju år senare, år 2010, som de övergick till att bli en renodlad eventbyrå, konferens- och researrangör. Bolaget arbetar idag främst med att utnyttja mötet och upplevelsen för att hjälpa sina kunder att stärka sina relationer och därmed bygga långsiktiga värden. En stor andel av de anställda utgörs av tillfälliga eventpersonal.

4.2 Teman

4.2.1 Dokumentation

Samtliga respondenter uppgav att företagen arbetar aktivt med dokumentation. Beroende på typ av projekt och dess storlek används olika verktyg men gemensamt för de tre företagen är tron och förhoppningen om att alla projekt som görs också dokumenteras och sparas. Alla företagen har en server som de valt att benämna som sin databas eller casebank. I dem samlas allting, varje offert, kalkyl och mall. Det kan vara skrivna texter, bilder, filmer, information och inspiration från ansvarig projektgrupp.

En av respondenterna trycker på hur bra det är och anser att det borde satsas ännu mer på dokumentation då hen menar på att man skulle kunna få ut mycket, bland annat trender. En annan respondent säger att verktygen används ganska så flitigt och att den grundläggande

informationen alltid finns med men att man skulle kunna lägga in betydligt mer, dock hinns det inte alltid med.

Tre av respondenterna anser att det finns en tydlig problematik kring dokumentation då faktum är att man aldrig kan förlita sig på att någon annan läser det man skrivit eller lagt upp, de uttrycker sig på följande vis:

”Man kan ju vara natzi med att dokumentera men om det ändå inte är någon som läser det då har man bara gjort massa jobb i onödan, så det gäller ju att hitta en balans i det, så att det används, och det är ju väldigt svårt.”

”Det är ju jättebra att ha det men jag tror nästan att i stort sätt ingen under genomförandet tittar på detta, men det finns där och det läggs ju otroligt mycket tid på detta. Och sen så kan man ju nästan bli irriterad efteråt, vafan lägger jag så mycket tid på detta? Men det är väl en viss säkerhet och trygghet”.

”Vi skriver ner vad vi gör och håller på med och det skrivs ner på intranätet vad Göteborg håller på med. Så allting rapporteras ju, sen var det tar vägen, ingen aning.”

Uppföljningsmöten med kund är något som skiljer sig åt mellan de olika fallföretagen då ett av företagen ser det som deras ansvar att hålla ihop kommunikationen och arbetar därför aktivt med uppföljningar efter varje projekt. Medan respondenterna från ett av de andra företagen påstår att de inte använder sig av några specifika riktlinjer, de menar snarare på att det beror väldigt mycket på hur tigha teamen är och påstår att, ”För vissa sitter det helt enkelt lite i ryggmärgen vad som behöver göras och förbättras.”

Ett av företagen arbetar mycket med utvärderingar och gör en mot kund där de visar på ROI, return on investment, och tips inför framtiden. De förklarar att, ”Vi tar betalt för dokumentations tid från kund, då kund också har ansvar att bevisa resultat till uppdragsgivare och chef.” Därefter gör de en utvärdering som är utvecklad för internt bruk där dem är mer hårda och ärliga mot sig själva. Respondenterna från de andra två företagen uppgav att utvärderingar inte är något som deras kunder någonsin efterfrågar utan något de enbart genomför på eget initiativ. Vad det gäller de interna uppföljningsmöten och utvärderingar så visar följande svar från respondenterna på att det mestadels sker informellt och inte riktigt som de önskat:

”Återkopplingen sker informellt, vi snackar med varandra.”

”Så pratar man igenom det hela, det är mer som en intervju där vi pratar med varandra. Öppet forum. Om hur arbetet fungerat.”

”Alla är inte med från början och bidrar till utvärderingen (...) Men tanken är, och det finns dokument mallar för det, att man har ett utvärderingsmöte efteråt och tittar till vad som var bra och dåligt med processen. Och då är alla med på det mötet, men det är vi dåliga med.”

”För att försöka få med det ultimata, vilket man kanske är dålig på ibland, att man egentligen om jag som projektledare sätter ihop utvärderingen att hela projektgruppen samlas och går igenom om det är någon mer som tycker någonting och att man kanske då lägger till gällande det interna arbetet om det är något där som inte har fungerat eller som kunde fungerat på något annat sätt”.

Fyra av respondenterna påstår sig vid uppstart av nya projekt ta hjälp av projekthanteringsverktyg så som den interna databasen, detta för att kunna gå tillbaka och studera tidigare projekt av den anledningen att man vill komma fort fram. Tre av dessa respondenter anser det vara positivt medan den fjärde anser att användningen av tidigare projekt och mallar kan komma att förhindra införsel av ny kunskap. Samtliga av

respondenterna är nogna med att berätta att även om de återanvänder så läggs det mycket stor vikt vid att kund Anpassa och addera något nytt till dessa för att skapa mervärde. De uttryckte sig på följande vis:

”Vi går alltid tillbaka och tittar på det som finns, gör justeringar och behåller det bästa.”

”Det handlar ju om att jobba smart och inte uppfinna hjulet en gång till.”

”Vi sparar ju moderatörer, inspirationsföreläsare. Det gör man ju hela tiden annars är man ju dum.”

”Vi gör som tidigare, tittar till dokumenterat, kopierar förra årets tidsplan pga. tidspress, vilket kan vara en nackdel då man inte tar in ny kunskap (...) Det här fungerade förut så nu gör vi det igen på nytt.”

”Till viss del copy and paste, men utvecklar alltid idé och koncept specifikt till kunden.”

”Det handlar om att effektivisera saker och ting, vi jobbar ju emot tid hela tiden mot kunderna och ibland så ska man ju inte behöva uppfinna hjulet igen. (...) Det är ju lite grann att man kopierar någonting annat bra man gjort tidigare, och det som var bra kan vara konceptet och idén och det kan vara hur projektteamet arbetade, men egentligen kanske det bygger på en helt annan ide eller och koncept för man ska ju egentligen helst inte presenterar samma saker för en annan kund. Utan det är nog mer projektarbetet i sig man kopierar, hur fungerade det i projektet, ja det fungerade jättebra, ja men då sätter vi samma team här igen. Och så hittar vi effektiviseringen av arbetet framåt då. Det är väl det man kopierar kanske. Sen kommer ju alla idéer och koncept se olika ut beroende på olika faktorer.”

”Har man gjort någonting liknande? Hur var det? Hur många timmar gick åt till det projektet? Man gör väldigt mycket jobb innan man börjar på offererande. Förarbetet gör man ju först och då får man en relation och även lite koll på kunden – hur de är att jobba med. Det är också väldigt olika, vissa kunder är väldigt lätta att jobba med och vissa andra märker man direkt att okej här kommer det att krävas 3 korr runder på allting och då har man det i åtanke när man sätter offerten också.”

Två av respondenterna påstår att de inte brukar återanvända mellan olika projekt och en av dem uttrycker det på följande vis:

”Ofta går du inte in och tittar utan varje case skiljer sig ganska så mycket. Ofta så uppfinner man lite hjulet varje gång eftersom vi utgår ifrån kundens behov. Det är inte så mycket som går att återanvända faktiskt. Varje case är unikt och görs från början för det mesta.”

4.2.2 Kommunikation

Samtliga tre fallföretag använder sig av olika system eller intranät som hjälpmedel för att hantera den interna kommunikationen, en av respondenterna berättar att, ”Företaget har som ambition att göra intranätet till företagets hjärta där all information skall finnas.” Ett av företagen har även en intern mejlfunktion där det varje vecka skickas ut en veckorapport från alla kontor kring vad som jobbas med, detta för att hålla alla uppdaterade. Via den gemensamma mejlen skickas även förfrågningar på uppdrag och tips ut till samtliga.

Trots avancerade IT-system är respondenterna överens om att det är de verkliga interaktionerna som hamnar högst upp på listan när det kommer till intern kommunikation. Angående det personliga samtalet uttryckte sig företagen på följande vis:

”Intranätet fungerar inte, maila fungerar inte, sms funkar inte. Vi har testat allt och har alla verktyg för intern kommunikation men då ska man ta det man kan skriva ner det och sedan ska någon läsa

det och gör det till sitt. Där försvinner 70 % av all kunskap i det ögonblick du bestämmer dig för att få ner det på papper, det är inte allting du kan om kunskapsöverföring, det är det du lyckades få ner.”

Tar pappret med våra intervjufrågor och säger: ”Om jag får detta rätt upp och ner så betyder det ingenting för mig och där har vi företagets absoluta utmaning och detta är det vi jobbar med hela dagarna. Live är nödvändigt för när nervsystemet är på och man tar in så både sänder man och tar emot, detta är bara sänder och faktum är att det är för mycket sändning och för lite mottagning. Det är bara live som är lösningen.”

”Alla pratar med varandra hela tiden. Genom samtal, var inte ni där? Var inte ni i Globen. Otroligt smidigt, det enda sättet som vi kan sprida kunskap genom lokalen.”

”Event branschen är en levande bransch. Det ändrar sig hela tiden och allting är unikt, så därför har vi en öppen dialog där vi pratar väldigt mycket med varandra.”

”Mötet mellan två eller fler människor och kommunikationen sinsemellan är vår kunskapsbank.”

”Vi är ganska så små vilket gör det lätt att prata med varandra. (...) Jag tror det blir svårare ju större man blir, jag menar då blir det ju olika grupperingar inom företaget och vissa kanske aldrig har kontakt med varandra ens en gång.”

”Vi har ett intranät. Jag läser dock aldrig det.”

Kontorslandskapet är enligt respondenterna en avgörande faktor för den interna kommunikationen. Samtliga både innehar och förespråkar ett öppet kontorslandskap då det möjliggör en hög grad av kunskapsöverföring. När vi frågade kring fördelarna med deras kontor svarade dem på följande vis:

”Eftersom vi har ett öppet kontorslandskap så är det bara att vrida på huvudet och fråga. Det fungerar väldigt bra. (...) Har man en fråga eller undrar något så går man bara över och frågar. Man sätter sig inte och skriver ner allt man kan och har i huvudet.”

”Vi använder alltid varandras olika kompetenser, kan gå över och bara be om hjälp. Kan bolla både uppåt och neråt i hierarkin. Rycker tag i någon som kan hjälpa att sortera ut tankar.”

”Vi har dagliga avstämningar då vi pratar över bordet, bakom ryggen och över axlarna.”

”Gå över oanmäld och fråga något är helt okej. Jag tror kanske man kan bli ännu bättre på det, men vi försöker i alla fall att kolla av med den som har kunskapen och hjälpas åt.”

Samtliga av respondenterna belyste tillgängligheten till kollegor och den informella interaktionen i sina svar kring kontorens fördelar, men likaså upplever två av dem att just det kan komma att upplevas ganska så påfrestande. De uttryckte sig på följande vis:

”Vill folk veta något är dem inte rädda för att gå över och fråga. Ibland kan det dock vara stressande om någon frågar, om man inte har tid.”

”Att vi sitter som vi gör och att alla är nyfikna och säger vad man tycker och tänker så kan det vara att man hör någonting som t.ex. Vad sa du egentligen? Så det är väldigt att alla lägger sig i allting väldigt mycket.”

När vi ställde frågan kring hur de upplevde det var att ha flera kontor belägna på olika geografiska platser och om de samarbetade med de andra kontoren uppgav respondenterna följande svar:

”Vi jobbar tillsammans mellan kontoren men delar inte med sig så mycket av kunskap om lyckade och mindre lyckade projekt.”

”Intern kommunikation är det svåraste av allt, det handlar om att prata hela tiden och dela med sig. Flera kontor gör det ännu svårare.”

”Vi har tyvärr inte jättemycket kontakt mellan kontoren. Men det är inget konstigt att kontakta dem, eller tvärt om, så det är ingen tröskel på det viset. Utan åter igen tiden.”

”Kunskapsöverföringen mellan kontoren har varit ganska svag för att kontoren kör separat.”

4.2.3 Företagets ansträngning

När vi frågade kring atmosfären på företaget var det en av respondenterna som utmärkte sig för att uppenbart arbeta medvetet med detta och påstod att, ”Vi ska vara arbetsplatsen som alla vill jobba på och byrån alla vill arbeta med. (...) Vi handplockar för kulturen och personen och individen ska passa in.” Respondenten i fråga var övertygad om att de lyckats bra och påstod följaktligen att, ”Människorna mår bra här”. Två andra respondenter lyfte även dem i sina svar fram vikten av en bra miljö och gemenskap:

”Vi har väldigt stark företagskultur, tidigare kallade vi oss för la familja. Det syftar till att vi ska ha det jävligt bra och må jävligt bra. Då kommer vi förmedla det till våra kunder, jobba så mot våra kunder och interna kommer det visa sig... Hela grunden är att vi är människor, det är vi som skapar kulturen, det är vi som skapar kunskap och som lär av varandra... Det får man inte bara genom att sitta och producera hela dagarna”.

”Vi käkar lunch ihop och fikar, även på olika nivåer och även om vi inte jobbar då så blir det ju 95 % prat om jobb (...) Umgås privat med flera från kontoret och vi pratar ju nästan 80 % jobb utanför arbetstid.”

När vi frågade kring om det gjordes några ansträngningar från företagsledningens sida för att öka interaktionstillfällena var det återigen ett av företagen som utmärkte sig. Ledningen på företaget i fråga har infört en renodlad interaktionsaktivitet som respondenterna beskrev enligt följande:

”Vi har ett superfint kunskaps överförande som vi kallar för lunch and learn, varje vecka på alla tre kontoren så samlas alla i den här lokalen och så kör vi ett case, berättar om insikt, pratar om ett uppdrag, pratar om en utmaning som en kund har och då tar man med sig lunchlåda så har vi en timmas kunskapsöverföring. Alla som kan är med, det är på lunchen så alla har med sig lunchlåda.”

”Vi har lunch and learn, där vi gör någonting väldigt extraordinärt, mot kunder eller mot leverantörer eller någonting som vi är väldigt nöjda med och som vi vill att alla ska ta del av. Då samlar vi hela gänget på en lunch och så får den projektledare eller Creative Director eller kundansvarig prata om det som gjorts.”

Av samtliga respondenternas svar framgick även ansträngningar i form av konferenser och kick-offer. Kunskapsöverföringen vid dessa aktiviteter beskrev respondenterna enligt följande:

”Vi lyfter ju oftast upp tyngre långsiktiga saker mer strategi-saker på sommarkonferens eller höstkonferens, under 2-3 dagar som vi bara pratar om saker som vi lärt oss och utvecklas oss. Nästa steg, nästa år, vad ska vi göra då med all kunskap som vi har och så där.”

”De som är duktiga lyfts fram och ska inspirera. Stockholms kontoret. Det är alltid samma personer som ska dela med sig. Om man tänkt om där med nya hade det kanske kunnat bli mer kunskapsöverföring.”

Två av företagen lade stor vikt vid att även få in ny kunskap för att kunna hänga med i utvecklingen på marknaden och möta vad som efterfrågas. Respondenterna beskrev på följande vis att det möjliggörs genom vidareutveckling och att företaget erbjuder både interna och externa utbildningsmöjligheter:

”Vi har en del intern utbildning. Vi hade en kollega från Stockholm som är väldigt duktig på retorik. Han kom ner och pratade och skulle ha lite utbildning för resterande.”

”Internt har vi varje år utvecklingssamtal där vi alla har individuella mål egentligen där jag kan ha samtal med min kollega, vad vill du lära dig, vad vill du utveckla dig inom, det kan vara brand management till exempel, pratar vi med någon annan person kan det är inom digital kommunikation, vissa går på IHM vissa på bergs och fortbildar sig hela tiden, en den infon där är ju jätteviktig, det är kanske nya vägar vi går, ny information som ska in i vårt bolag som vi inte haft innan (...) Den personens ansvar, när den får ny kompetens som heter Digital strategi Communication då kanske den personen lyfts in i fler sådana projekt men den har också ett ansvar att dela med sig av sin nya kunskap.”

”Jag kan ju säga att jag lärt mig jättemycket andra kunskaper än det jag hade innan jag kom hit, jag har mina spetskompetenser och det jag anställdes för sen har jag ju utvecklat mig själv otroligt mycket på vägen, gått kurser och fått ta att göra ut dessa kunskaper i praktiskt arbete med nya kunder beroende på hur uppdragen ser ut, gå utanför sin Comfort zone.”

4.2.4 Problematik

På frågan om vad som förhindrar kunskapshantering svarade alla respondenter att det framförallt handlar om tid:

”Det som förhindrar kunskapshantering är tid. Projekten lever på tid och vi lever på projekten. Vi måste kunna vara 100 % debiterbara i våra projekt vilket leder till att vi bortprioriterar det interna arbetet.”

”Återigen handlar det om tid och pengar. Vem ska betala för arbete? Är det vi eller kunden? Kunden är inte alltid beredd att betala för den typen av arbete eftersom att det kan bli orimligt dyrt och på så sätt skulle vi inte bli konkurrenskraftiga.”

”För att öka kunskapshandlingen skulle vi kunna vara fler på evenen, för att på så sätt dela kunskapen men vi har en budget att hålla vilket gör att det ofta är ganska så pressat, och kunderna är ganska så pressade upplever vi.”

”Allting handlar om att vara belagd i projekt hela tiden. Vi redovisar ner till minsta kvart av arbetsdagen vilket projekt timmarna tillhör. Ändå går vi nästan alltid över i timmar och dessa måste hållas rimliga eftersom att dessa läggs på företagets konto. Tid- och budgetpressen gör att man gör som man alltid gjort och man vågar inte ta in ny kunskap eller ta med någon annan för att den ska lära sig. Det handlar om att vara effektiv.”

”Företaget vill att vi ska arbeta aktivt med kunskapshantering men det finns aldrig någon tid. Det arbetet motarbetas hela tiden på grund av tiden. Vi är konsulter som ska vara belagda i projekt hela tiden eftersom att det är så vi tjänar pengar. I projekten som vi arbetar i finns det ju inte riktigt något som heter kunskapshantering.”

Som beskrivs av några av respondenterna är tiden starkt sammankopplad med pengar och en budget som ska hållas. En annan respondent uttrycker tydligt att det är stress som är den förhindrande faktorn. Även om alla respondenter är överens om att tid är den stora boven har de lite olika åsikter om vikten av att ta sig tid ändå. En respondent kommenterar sitt svar med

ett citat, ”Din såg är väldigt slö, du borde slipa den. Nej, jag hinner inte”. Respondenten fortsätter och förklarar:

”När vi möts och pratar om vad vi gjort, vad vi gör, vilka utmaningar vi eller vilka utmaningar våra kunder har så slipar vi sågen varje gång och vi blir otroligt mycket vassare på det. Hoppas man över en timmas produktionsmöte för att man är stressad så förlorar man 40 timmar hur man än gör.”

En av de andra respondenterna har en annan syn och resonerar på följande vis när det kommer till kunskapshandling genom dokumentation:

”Vi hinner inte dokumentera och det är ofta kanske inte värt så himla mycket att sitta och lägga tid på att dokumentera och att någon ska öppna och läsa det. Utan vi har en öppen dialog på kontoret och pratar väldigt mycket.”

”Jag tror i och för sig inte det hade spelat någon roll för hade dem inte haft någon tid så hade dem skitit i det ändå”. Har man bara lite tid över så är kunskapshandling kanske inte något man lägger det på. Men hade det funnits mycket över så hade man ju gärna fokuserat på det och strukturerar upp sig själv.”

Även om tid och budget var det genomgående svaret så uttrycktes det likaså andra faktorer som skulle kunna ses som hinder. En respondent beskrev ovissheten om vad kollegorna besitter för kunskap. Två andra respondenter uttryckte att rädslan för att bli för färdigpaketerade kunde komma att förhindra återanvändandet av input från redan genomförda projekt.

4.2.5 Personlig inställning

I intervjuerna valdes att också fråga respondenterna om deras egen inställning och vilja till kunskapshandling. Samtliga respondenter svarade att de har en stor vilja att dela med sig av kunskap, rörande positiva erfarenheter men också negativa. Respondenterna uttryckte sig på följande vis:

”Vi har alla stor vilja att dela med oss. Det handlar ju om att lära känna varandra, det är jätteviktigt. Oavsett ifall det är kundkunskap eller projektledningskunskap eller projekthanterings-kunskap eller mallar och dokument liksom. Vi tar ofta hjälp för att trätta ner en brief från kund, både uppåt och neråt i hierarkin.”

”Vi hjälps alla åt och samarbetar. Det finns en stor vilja att samarbeta och det finns ingen konkurrens sinsemellan.”

”Jag vill gärna dela med mig och tycker att det är viktigt.”

”I min grupp har vi många olika individer, och vi delar ju alltid med oss av våra erfarenheter. Positiv effekt när man då kan lära sig av alla, som har olika kompetenser. Jag tror att vi utnyttjar varandra väldigt bra på det viset. Vi vet vilka kompetenser vi har.”

”Jag kan absolut tänka mig att dela med mig av misslyckanden. Det är lika okej(...) Man lär sig mycket av misslyckanden.”

”Vi lär oss av våra misslyckanden, det tar vi nästan upp mer än framgångar. Det är ju det man måste göra, för det är ju så vi lär oss och detta lyfter vi upp nästan dagligen. Analysera för att bli bättre, vad kunde vi gjort annorlunda.”

”Absolut diskuterar vi misslyckanden. Ifall något gått dåligt så går vi alltid igenom det, och om det var något speciellt som hände. Men det görs informellt genom att vi diskuterar med varandra.”

”Vi tar upp allt på måndagsmöten, misslyckanden sprids ännu mer eftersom att folk då blir så frågvisa.”

”Det är både att bli bättre men också att sluta vara sämst.”

”Absolut, vi lär ju oss av våra misslyckanden, det är nästan så att vi tar upp våra misslyckanden mer än framgångar. Det är ju de, man måste ju göra fel för att utveckla och lära dig och de lyfter vi upp ofta, dagligen nästan. Hur vi kunde gjort och så vidare. Hitta andra vägar också.”

”Ja det gör vi absolut! Vi är dåliga om både misslyckanden och lyckanden dock. Det läggs inte fokus på tyvärr. Det är ju svinjobbigt om man gör något fel men det är ju inte så att man inte vågar prata om det, då är det tårar! Man lär sig otroligt mycket av misslyckande.”

4.2.6 Tyst kunskap

Efter att ha förklarat för respondenterna vad tyst kunskap innebär frågade vi hur det ser på den typen av kunskap, den bransch de jobbar i och ifall det existerar mycket sådan kunskap inom deras organisation. Samtliga respondenter uttryckte att det fanns mycket sådan kunskap både i branschen och inom organisationen på följande vis:

”Absolut, det existerar mycket sådan kunskap (...) Viss kunskap sitter i ryggmärgen efter att ha arbetat med en kund en längre tid (...) Mycket av den tyska kunskapen kommer från erfarenheter och jag tror att i många fall kan det röra sig om relationer som man haft en längre tid. Man känner kunden och vet vad som fungerar för kunden och inte, då blir det problematik om andra kommer och ska lägga sig i.”

”Jag upplever att det finns mycket tyst kunskap inom företaget.”

”Det finns extremt mycket tyst kunskap (...) Kunskap är mycket magkänsla och mycket den delen när man jobbar i projekt tycker jag. Jag menar om jag skulle jobba t.ex. som byggnadsingenjör eller arkitekt så är det liksom väldigt lika projekt (...) I vår bransch kan du inte förutspå exakt vad som ska hända, du måste vara flexibel.”

”I den här branschen lär man sig av praktiskt arbete (...) Det ju jätte bra om du är ekonom och du kan budget och har en viss affärskänsla men annars i det här arbetet måste jag säga att det är Learning by doing som gäller.”

”Seniort kunskap som har den tunga kunskapen som handlar om hur man kopplar ihop strategier med lösningar, där är det svårare för det går inte att skriva ner detta eller podcasta ut detta utan det är något som sitter i själen.”

Uttryckligen finns det i stor utsträckning tyst kunskap inom respondenternas organisationer. På frågan hur företaget anstränger sig för att hantera den typen av kunskap fick vi, i samtliga fall förutom två, svaret att den typen av ansträngning inte finns. De två respondenterna som däremot uppgav en ansträngning arbetar i samma organisation och talade om interaktionsaktiviteten *Lunch & Learn* som tidigare beskrivits under temat kring företagets ansträngning. För alla respondenter gavs utrymme att ge sina egna tolkningar på vad som skulle kunna göras för att ta till vara på tyst kunskap, vilket resulterade i följande svar:

”Att visa upp fler personer för kunden bör ligga i vårt intresse för om någon slutar har man ingen relation eftersom att den är personlighetsmässig (...) Allting sådant har man ju i sig och enda sättet det är ju att man får in fler som jobbar med det för det är ju liksom en erfarenhetsgrej så det kommer ju när man har jobbat med det.”

”Tror att det man kan göra mycket mer är att arbeta med Case-beskrivningar, det kan vi bli bättre på. Både internt och externt, vad-vi-har-gjort-kunskapen (...) Alla projekt borde ha en case-beskrivning, vad var bra, vad var dåligt, erfarenheter och vad lärde vi oss. Sista agenda för alla projekt som heter case-beskrivning, kanske en dokumentations-mall där man lägger alla projekt.”

”Vi försöker verkligen hålla varandra uppdaterade med vad vi jobbar med och stämma av (...) Arbeta med att bevara den genom att ha fler delaktiga i projekten. Mycket kunskap försvinner med de som lämnar, så är det ju. Eftersom att det finns mycket kunskap som inte dokumenteras och som då bara sitter i personerna.”

”Att man får vara delaktig i allt är väl den största investeringen att man kanske ska låta någon mer vara med fastän det kanske inte alltid behövs så sätt. Att lära upp fler inom företaget.”

”Nu försöker jag väl visa upp min produktionsledare så att dem får fler ansikten. Det är en sådan grej jag verkligen tycker ska ligga i företagets intresse för är det så att jag slutar så har de ingen relation på eventsidan och då blir det väldigt svårt om man bara ska ringa och ja hej, jag.”

En av respondenterna hävdade att den största utmaningen för alla nya anställda inte var det teoretiska, det som står i böcker, utan att det var det praktiska, företagets rutiner och hur företaget arbetat tidigare. Respondenten beskrev det för oss som att, ”Ni har teorin med er men det är ju praktiskt man lär sig allting, och rutinerna på företaget.” Vidare beskrevs:

”Vi arbetar ju så att vi försöker alltid sätta in alla som kommer till oss nya. In i produktion, praktiskt arbete med, det är så du lär sig. Du lär dig inte genom att sitta på vår server internt med info. In i arbetet med en gång!”

”Vi har ofta med praktikanter för att man försöker låta dem vara delaktiga (...) När det finns möjlighet och ett utvecklingsbehov så vill vi självklart ha kvar praktikanterna så många av de vi haft som praktikanter har kommit in på det sättet. Då har de lärt sig lite redan, man vet hur man fungerar tillsammans och man vet vilken nivå de är på, vilket man inte vet när man tar in någon annan.”

5. Analys

Kapitlet inleds med analys av empirin, i form av företags utsagor angående ämnet, och dessa yttranden styrks med teori.

5.1 Dokumentation

Samtliga respondenter uppgav att det på deras arbetsplatser finns IT-baserade verktyg anpassade för dokumentation. De uppgav också att dokumentation är någonting som uppmuntras från ledning och läggs tid på. Dessa uttalanden ligger i linje med Alvessons (2004) teori om att arbetssättet är vanligt av den anledningen att det lätt kan kontrolleras uppifrån. En annan anledning menar Hansen, Nohria och Tierney (1999) är att återanvändning av kodifierad kunskap genom dokumentation inte kräver lika mycket resurser som vid utvecklingen av nya.

På vad som dokumenteras skilde sig svaren åt där vissa endast ägnar sig åt att dokumentera och spara offertmallar och kalkyler, men där vissa dokumenterar allt in i minsta detalj kring projekten. Till exempel handlar det om att dokumentera utvärderingar kring vad som gick bra, dåligt och viktiga lärdomar. Dessa uttalanden innebär enligt Nonaka och Takeuchi (1995) att det första exemplet använder sig utav processen combination och i det andra fallet där respondenterna in i minsta detalj dokumenterar använder sig av externalization och i vissa fall även internalization.

Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) är det i princip bara den explicita kunskapen som går att dela genom dokumentation, med undantag för när erfarenheter skrivs ner och som någon annan tar till sig som sina egna. Utifrån detta tolkar vi att det i alla dessa företag endast är explicit kunskap som hamnar på företagets gemensamma dokumentations verktyg. En liten del av den kunskap som hamnar där kan komma att bli tyst men bara ifall mottagaren tar till sig kunskapen och gör den till sin egen. Trots att utvärderingar enligt Longman och Mullins (2004) är ett sätt att förbättra arbetet och utvecklas inför varje nytt projekt tolkar vi att det inte tar hänsyn till olika sorters kunskap då den tysta kunskapen i stora drag inte gynnas av en sådan dokumentation. Dock menar vi inte att dokumentation är utan betydelse utan är bra att använda sig av när det handlar om att tillhandahålla konkret information på kort tid.

Inställningen till dokumentation skiljde sig åt där en respondent tyckte att det borde satsas ännu mer på, medan andra uttryckte att det ofta tar för mycket tid. Det tillades också att osäkerheten kring att någon faktiskt läser det som dokumenteras skapar en känsla av att arbetet med dokumentation ibland upplevs onödigt och överflödigt. Följaktligen beskriver hälften av respondenterna att de innan varje nytt projekt går tillbaka och tittar på vad som tidigare gjorts i liknande projekt för att hämta information. Detta görs för att effektivisera arbetet och inte behöva uppfinna hjulet vid varje projekt. Den andra hälften av respondenterna menar dock på att projekten de arbetar med är så pass unika att det inte går att gå tillbaka och hämta information från redan genomförda projekt, vilket enligt Liao och Qi (2009) förklarar är en kritisk faktor till att dokumentation försummas. Inställningen till dokumentation kan på så vis påverka spridningen av den dokumenterade explicita kunskapen som kan leda till tyst.

Alvesson (2004) beskriver att det i allmänhet läggs för mycket fokus på verktyg anpassade för dokumentation och den explicita kunskapen. Men visst medhåll från respondenterna på den

punkten kan man tolka att det finns ett glapp mellan hur de på företagen arbetar och hur det borde arbeta med kunskap, eftersom att företagen verkar inom en bransch där den tysta kunskapen är den kritiska. Enligt Hansen, Nohria och Tierney (1999) borde de därför satsa på en dominerande personifieringsstrategi.

5.2 Kommunikation

Intern kommunikation är någonting som respondenterna är överens om är viktigt, och förtydligar att det är det muntliga och personliga samtalet som fungerar bäst. En respondent uttrycker att det endast fungerar att kommunicera live då 70 % av all kunskap försvinner i det ögonblick du bestämmer dig för att skriva ner det på ett papper.

Respondenternas åsikter stämmer överens med Davenport och Prusaks (2000) teori om att muntlig interaktion är det bästa sättet att sprida kunskap. Likväl som att man använder IT-verktyg för dokumentation har det också kommit att bli en viktig del av företags interna kommunikation. Samtliga företag har investerat i IT-baserade interaktions verktyg i form av intranät. Dock upplever alla att det är onödigt att kommunicera den vägen då de har öppna kontorslandskap och faktiskt föredrar den direkta kommunikationen. Ur ett kunskapsperspektiv är detta något som möjliggör spridning av tyst kunskap via den process Nonaka och Takeuchi (1995) kallar socialization. Vidare beskriver Alvesson (1993) att det är endast i sociala sammanhang kunskap kan skapas och utvecklas eftersom att det är ett socialt konstruerat fenomen. Det öppna kontorslandskapet är därför en stor möjlighet till spridning av tyst kunskap. Något som även talar emot användandet av intranät är ovissheten om att det man vill kommunicera faktiskt når fram. En av respondenterna uttryckte klarligen att hen aldrig läser intranätet. Trots bristerna i intranät kan det vara en väsentlig investering då två av företagen har flera kontor geografiskt utspridda och därför inte kan kommunicera ansikte mot ansikte. Precis som i stycket om dokumentation tolkar vi att det även rörande kommunikation finns ett för stort fokus kring verktyg som ansats för kommunikation. Även om fördelarna med interaktionsverktyg är tydliga tror vi utifrån respondenternas svar att det ibland görs svårare med kommunikation än vad det behöver vara. Alvesson (2004) säger att istället för att satsa på olika verktyg bör man låta de anställda interagera i sociala sammanhang då nätverksbyggande är väsentligt. Återigen tolkar vi att det finns en skillnad mellan hur företaget anstränger sig och hur medarbetarna faktiskt föredrar att arbeta, vilket också skulle gynna företaget.

5.3 Företagets ansträngning

Kunskapshandling är enligt merparten av respondenter ett ämne som uppmärksammas och arbetas aktivt med från företagsledningens sida. Två respondenter svarade däremot att det inte direkt görs några ansträngningar för kunskapshandling. På ett av företagen läggs det stor vikt vid att skapa rätt kultur och sammanhållning för att generera positiva kunskapseffekter. Nonaka (1994) ser likaså kulturen som en viktig faktor för kunskapsutbyte mellan individer. En aktiv ansträngning som beskrivs av två respondenter på samma företag är konceptet Lunch & Learn. Under lunchen samlas samtliga kollegor från kontoret under en timma och diskuterar olika case för att aktivt utbyta erfarenheter och utveckla personalen. Denna aktivitet skapar möjlighet till delning av den tysta kunskapen men även den explicita. Respondenterna från det tredje företaget har vid frågan om vilka ansträngningar företaget gör gett svar som vi tolkat till hur företaget vill att de ska spara den explicita kunskapen. Därför har de enligt vår

tolkning inte visat på några ansträngningar för den tysta. Vikten av kunskapshantering har tydligt klargjorts och Jonsson (2012) anser att ledningens förhållningssätt till kunskapshantering är av största vikt. Två av respondenterna utgjordes av deltagare i företagets respektive ledning vilket gjorde att vi fick en tydlig inblick i deras sätt att se på kunskapshantering. Den ena uppfattade vi ha stort engagemang för ämnet och vara mycket medveten om dess betydelse medan den andra inte arbetade lika aktivt med det vilket kan bero på att respondentens företag är av betydligt mindre storlek. Deras svar speglades också i hur vi uppfattade att deras organisationer arbetar inom ämnet. Enligt vår tolkning visar detta tydligt på vikten av engagemang från ledning för ett aktivt arbete kring kunskapshantering.

Utöver aktiviteter som direkt går att koppla till kunskapshantering har respondenterna beskrivit att flera av dem bland annat lunchtränar och går på after work. Aktiviteterna uppmuntras av företaget men är frivilliga att delta i och tillhör inte arbetet. Enligt Tonnquist (2009) är ansträngningar av detta slag en bra investering då det skapar en sammansvetsad och mer effektivare grupp vilket kommer göra att kommunikation ökar och ger fler tillfällen för kunskapsöverföring, både formell och informell. Det bättrar även på de sociala relationerna och skapar en gemenskap vilket enligt Leonard och Sensiper (1998) är den största grundläggande förutsättningen för kunskapshantering. En respondent uttryckte att många på kontoret umgås även privat och då pratar nästan 80 % jobb även utan för arbetstid. Detta visar på att sociala relationer på arbetsplatsen ökar tillfällena för kunskapsspridning. Hen uppger också att det även på luncher och fika nästan bara pratas jobb. En annan respondent förklarar att den informella interaktionen är otroligt viktig för dem på företaget eftersom att den skapar relationer och gemenskap vilket ger företaget en positiv effekt vilket då också kommer speglas ut mot kunderna. Samklangen mellan teorin och empirin är i detta avseende stor och vi tolkar det som att förståelsen för vikten av dessa informella interaktioner för kunskapshantering finns hos företaget.

5.4 Problematik

På vad som förhindrar kunskapshantering var respondenterna överens. Det handlar om tid, eller rättare sagt avsaknaden av tid, precis som beskrivs av Thiry och Deguyre (2007). Problematiken ligger enligt respondenterna att de hela tiden ska vara belagda i projekt, det vill säga debiterbara mot kunden eftersom att projekten är företagets enda inkomstkälla. Precis som Grabher (2004); Thiry och Deguyre (2007) beskriver måste respondenterna efter ett projekt in i ett nytt och hinner inte avsätta tid däremellan. En respondent tillägger att det i projekten inte finns någonting som heter kunskapshantering, hade det gjort det hade kunderna fått betala för företagets interna arbete. En respondent påpekar också att ifall de tagit ut en högre kostnad för internt arbete hade de blivit orimligt dyra och på så sätt inte konkurrenskraftiga. Eftersom att det inte går att ta betalt av kunderna för det interna arbetet anser vi det visar på vikten av att företaget tar initiativet. Aktivt kunskapsarbete är i dessa organisationer inte möjliga utan avsatt tid och engagemang från ledningen.

En av respondenterna påpekar dock vikten av att ta sig tid och att bekosta det internt då det lönar sig att satsa på kunskapshantering. Han menar på att man i slutändan sparar tid genom att dela kunskap och ser det som en investering på lång sikt. Respondentens svar stämmer överens med Pinto och Kharbanda (1996); och Eskerod och Skrivars (2007) teori om att man har mycket att vinna i både tid och pengar genom att dela erfarenheter och undgå att begå samma misstag som någon annan. En respondent säger i kontrast till detta att det inte hade

spelat någon roll ifall det låg kunskapshantering på agendan i projekten då det alltid finnas andra viktigare saker som brådskar. Vår tolkning är att projektkarakterens tidsbegränsade arbetsform kräver prioriteringar vilket resulterar i att man tvingas välja bort det för projektet inte avgörande. Återigen går här att dra en parallell till ansträngningarna från ledningen. Arbetet kan inte ligga i projekten utan måste vara investerad tid finansierad av företaget.

5.5 Personlig inställning

Enligt Hendriks (1999) är individens ansträngningar avgörande för att kunskapshantering ska kunna ske, samtidigt tillägger McDermott (1999) att det är en av de stora utmaningarna med kunskapshantering som inte är helt okomplicerad. Enligt Alvesson (2004) är det i princip omöjligt för ledning att skapa en miljö för kunskapsdelning utan frivilliga handlingar från de anställda. Inställningen hos samtliga respondenter var att de utan tvekan hade en stor vilja att dela med sig av sin kunskap samt lära sig från kollegor. Det framgick också att det inte bara handlar om lyckade erfarenheter utan är även villiga att dela misslyckanden. De är alla överens om att man lär sig mycket av att begå misstag och dela erfarenheten. Svaren skiljer sig från Eskerod och Skrivners (2007) teori om att det ofta råder en inställning av ägande inom projektorganisationer. Alltså att anställda inom organisationen med samma befattning, till exempel projektledare, äger sina projekt och därför inte har en vilja att dela med sig eftersom att åsikten ofta är att man klarar sig bra själv. Vad denna skillnad beror på tolkar vi har att göra med den bransch som företagen verkar inom. I ständig förändring och med stora utmaningar behöver respondenterna ta hjälp av varandra för att kunna lösa uppgifter och vidareutvecklas. Den personliga kunskapen och utbildningen är en bra grund men som en av respondenterna säger handlar det om learning by doing, och har man inte erfarenheterna själv får man ta hjälp av kollegor. Vår uppfattning är att de olika yrkesroller personerna vi intervjuat har inte är lika inrutade i sina arbetsuppgifter som till exempel en arkitekt, som också ofta arbetar i projekt. Utifrån empirin tror vi också att den rådande miljön och atmosfären positivt påverkar inställningen till kunskapshantering. Dock kan vi inte bortse ifrån det faktum att det kan finnas en tro om att man vill dela med sig och lära från andra men att den inte stämmer överens med hur det verkligen går till. Något som styrker detta är en respondents förklaring kring att förfrågningar om hjälp på till exempel intranätet inte får några svar från hans sida. Däremot vid en personlig förfrågan skulle hen ta sig tiden. Enligt respondenten finns en vilja att dela med sig om någon frågar direkt men man lägger inte tid på att bara ge. En annan tolkning av detta är att direkta förfrågningar kan vara svårare att tacka nej till eftersom att man blivit utvald för att ha en specifik kunskap. Det kan också finnas en känsla hos respondenten om att ett skrivet svar på intranätet inte når upp till samma nivå som direktkommunikation, indirekt berör detta relationen mellan explicit och tyst kunskap.

Individens inställning till sin egen kompetensutveckling är viktig då det handlar om viljan att utvecklas och ställas inför nya utmaningar (Jonsson 2012). För att få in ny kunskap i organisationen arbetar två av företagen med kompetensutveckling i form av både intern och extern utbildning. En av respondenterna säger att de uppmanas på företaget att testa på nya uppgifter och att det är en stor källa till utveckling för hen men att vissa på företaget vill behålla sin spetskompetens och inte bredda sig. Det sker i branschen ständig förändring och det handlar om att hänga med i utvecklingen därför borde det vara av intresse att samtliga anställda har en vilja av att lära. Det visar återigen på att den personliga inställningen är avgörande för inhämtandet av ny kunskap.

5.6 Tyst kunskap

Respondenterna håller alla med om att det finns mycket tyst kunskap i deras organisation. En beskriver det som att det sitter i ryggmärgen, en annan att det är mycket magkänsla och en tredje att det sitter i själen. Samtliga beskriver att det lärt sig otroligt mycket i sitt praktiska arbete kring vad som fungerar och vad som inte fungerar. Utifrån Brockmann och Anthonys (2002) teori tolkar vi att de utökat sin tysta kunskapsbas. En respondent beskriver att hela branschen baseras på "learning by doing" och att det handlar om att vara flexibel då man inte kan förutspå exakt vad som ska hända. Respondenternas svar bekräftar Koskinens (2004) teori om att branscher av detta slag präglas av tyst kunskap.

Trots att det enligt respondenterna finns otroligt mycket tyst kunskap i organisationerna finns det inga uppenbara arbetssätt för att hantera den, förutom på ett av företagen som gjort en tydlig ansats med konceptet Lunch & Learn och att samtliga företag har öppna kontorslandskap. På frågan om vad som skulle kunna göras för att hantera den tysta kunskapen bättre svarade två av respondenterna att involvering av fler personer i olika delar skulle vara ett bra sätt. Detta stämmer tydligt överens med den process som Nonaka och Takeuchi (1995) kallar socialization och som är det ultimata sättet för att dela tyst kunskap. Enligt vår mening förklarar detta en förståelse för komplexiteten med tyst kunskap och att vikten av dess hantering för framgång. En respondent tror på ett arbete med tydliga case-beskrivningar för att skapa en djupare förståelse för arbetet som kan spridas till alla på företaget. Tanken är att case-beskrivningarna ska fånga upp allt relevant från projektets början till slut, samt utvärderingar. Respondentens förslag stämmer överens med Nonaka och Takeuchis (1995) externalization process där tyst kunskap uttals eller skrivs ner och i viss mån kan överföras till tyst kunskap hos mottagaren. Övriga respondenter uttryckte lösningar som inte stämmer överens med en möjlig hantering av tyst kunskap.

5.7 Sammanfattning

Teorin uttrycker att företagen i fråga framförallt borde satsa på en personifieringsstrategi med komplettering av kodifiering. Av empirin går det enkelt att utläsa att det i många fall läggs stor vikt vid kodifiering. Företagen lägger stor vikt vid IT-baserade lösningar precis som teorin förutspådde men som alltså inte stämmer överens med strategin företaget borde satsa på då dem karaktäriseras av tyst kunskap. Kring både dokumentation och kommunikation finns en viss skepsis hos respondenterna rörande verktygen som tillhandahålls. Detta eftersom att de föredrar personlig interaktion då det både är snabbare, mer precist och de får större utbyte. Till dokumentation fanns en viss positiv inställning, men med tydlig problematik kring hanteringen. I båda fallen finns tydliga kopplingar mellan respondenternas uttalanden och en hantering som gynnar tyst kunskap. Empirin visar på att även i fall det på alla företag inte görs direkta ansträngningar för att hantera den tysta kunskapen tolkar vi att det görs en hel del indirekta, genom informella aktiviteter. Dessa aktiviteter skapar en välvilja och gynnar de anställdas personliga inställning till kunskapshantering. Det skapar en gynnsam miljö vilket enligt Eskerod och Skriver (2007) är en avgörande faktor för kunskapshantering. Den största förklaring till vad som hämmar all form av kunskapsarbete är enligt respondenterna tid.

6. Slutsats och rekommendationer

Kapitlet redogör först för studiens viktigaste slutsatser, och ger sedan förslag till vidare forskning inom ämnet.

6.1 Slutsats

Studien bekräftar teorin om att stor del av kunskapen inom organisationerna som vi studerat är av tyst karaktär. Den visar också att det läggs ett för stort fokus på att hantera den explicita kunskapen genom kodifieringsstrategier då de egentligen till största del borde arbeta med en personifieringsstrategi med stöd av den andra strategin.

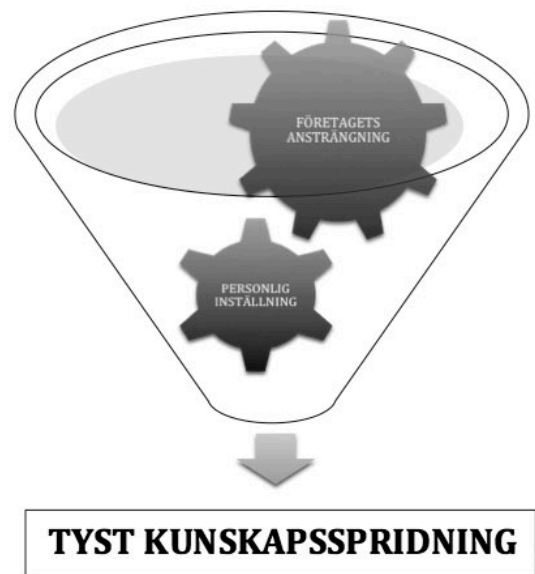
Studiens resultat leder fram till två stycken viktiga faktorer som vi valt att benämna som företagets ansträngning och den personliga inställningen. Den ena är generellt inte viktigare än den andra i ett aktivt kunskapsarbete. Resultatet visar att det finns ett samband mellan faktorerna då dessa, när de är positiva, tillsammans möjliggör lyckad kunskapshantering.

Med företagets ansträngning menar vi i synnerhet investeringar i tid eftersom att projektorganisationens största utmaning är att få loss arbetstid som inte är belagt i kundbetalda projekt. Utan avsatt tid till aktivt kunskapsarbete spelar det ingen roll vad för andra faktorer som genererar kunskapshantering. För att möjliggöra en aktiv intern kunskapshantering måste företagen ur egen kassa finansiera sina medarbetares tid. Såklart kan företaget anstränga sig i flera avseenden än genom att avsätta tid. Studiens resultat visar dock på att tidsavsättningen är viktigast, av vad som skulle kunna innefattas i begreppet, och enligt vår mening visar tidsavsättning i sin tur på ett konkret sätt engagemang och uppmuntring från företaget.

Till skillnad från teorin visar resultatet tydligt att vilja finns till att dela och motta kunskap samt att vikten av denna aktivitet är känd. Forskning visar att personlig inställning och syn på de egna och företagets kunskaper är av största vikt samt en faktor som ofta blockerar kunskapshantering. I detta fall visar studiens resultat det motsatta, nämligen att det snarare är den personliga inställningen som talar för arbetet och tiden det som håller tillbaka. Det vill säga att företagets ansträngning gällande resurser inte räcker till.

I detta fall borde därför företagets ansträngningar i form av tid och resurser vara av största vikt för kunskapshantering. Tyvärr är det inte riktigt så enkelt. Den tidigare uttalade viljan och positiva inställningen hos respondenterna bör tas i beaktning. Vi upplever det vara enkelt att uttrycka hur man vill göra och hur man hade gjort, tyvärr stämmer det inte alltid överens med verkligheten. Det går inte att säga vilken av dessa två faktorer som är viktigast eftersom att det inte spelar någon roll ifall anställda har en välvilja om inte tiden finns, samtidigt som det inte går att garantera personernas ställningstaganden och handlingar ifall tiden hade funnits.

Vårt resultat visar att den ena faktorn inte kan skapa förutsättningar utan den andra. Vi tolkar att de kan stötta och ge varandra ny energi och därav har ett ömsesidigt beroende. Företagets ansträngningar kan skapa aktiviteter och god stämning för att uppmuntra sin personal, vilket leder till ökade sociala relationer och sammanhållning. Med en sammanhållning och god attityd kan personalens inställning komma att påverka företagets ansträngning genom ett visat intresse och engagemang vilket skapar en positiv miljö. Företaget kan likaså anstränga sig genom att avsätta tid och resurser vilket är av stor vikt för ett aktivt arbete. Vi tror att företagets ansträngningar kan tänkas inne ett större inflytande, vilket demonstreras av det större kugghjulet i fig 4, men att dessa ansträngningar likväl inte räcker till om det inte finns en positiv inställning bland anställda. En samklang mellan dessa två faktorer tror vi därav är den bästa förutsättningen för spridning av den tysta kunskapen.



Figur 4. Tyst kunskapshantering

En anledning till att det i företagen satsas på en kodifieringsstrategi beror enligt teori att det är lättare att hantera och kontrollera. Investeringen i IT-baserade verktyg kan alltså på ett enklare sätt ses i nyttan och därav ge en bedömning av investeringen. Nyttan av rätt strategi är tydliggjord men däremot finns inga tydliga riktlinjer på hur mycket tid och energi som borde satsas på kunskapshantering samtidigt är svårt att mäta vad det rent konkret ger företaget efter en investering. Att det inte heller finns konkreta aktiviteter och tillvägagångssätt utan snarare rekommendationer försvårar också arbetet med personifieringsstrategin. Trots att ett av fallföretagen arbetar aktivt med båda dessa strategier och tydligt har förstått vikten av arbetet kan vi inte uttala oss om hur detta påverkat organisationen positivt. Vårt resultat speglar inte denna problematik kopplad till hantering av kunskap utan syftade till att förstå vad som påverkar, möjliggör eller förhindrar kunskapshantering vilket resulterade i två viktiga faktorer för kunskapshantering i projektbaserade organisationer som säljer kundanpassade tjänster. Dessa faktorer är företagets ansträngning och den personliga inställningen hos de anställda som när de är positiva tillsammans skapar förutsättningar för en lyckad kunskapshantering.

6.2 Förslag till vidare forskning

Det finns många studier som visar på vikten av kunskapshantering, däremot saknas tydliga indikationer på vad det faktiskt ger ett företag konkret. Det vore intressant med en longitudinell studie som över tid kunde försöka kartlägga effekten. Det har också gjorts många relativt breda fallstudier därför vore det intressant att istället gå in på djupet på någon av kunskapshandlingens olika delar i specifika sammanhang, detta för att få en mer detaljerad bild.

7. Källförteckning

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö, Liber.
- Ajmal, M. & Koskinen, K. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), ss. 7-15.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), ss. 107-136.
- Alvesson, M. (1993). Organization As Rhetoric: Knowledge-intensive firm and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6).
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö, Liber.
- Bartsch, V., Ebers, M. & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organisations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31 ss. 239-251.
- Brockmann, E. & Anthony, W. (2002). Tacit Knowledge and Strategic Decision Making. *Group and Organization Management*, 27(4), ss. 436-55.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford, Oxford University Press.
- Conley, C. & Zheng, W. (2009). Factors Critical to Knowledge Management Success. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), ss. 334-348.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organisations Manage what they know*. Boston, Harvard Business School.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York, HarperCollins Publishers.
- Eskerod, P. & Skriver, H. (2007). Organizational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers -- A case study. *Project Management Journal*, 38(1), ss. 110-122.
- Fischer, F. & Mandell, A. (2009). Michael Polanyi's Republic of Science: The Tacit Dimension. *Science as Culture*, 18(1), ss. 23-46
- Grabher, G. (2004). Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. *Organizational Studies*, 25(9), ss. 1491-1514.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö, Liber.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2), ss. 106-116.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ITC on the Motivation for

Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), ss 91-100.

Hobday, M. (2000). The project-based organizations: An ideal form for managing complex products and systems? *Research policy* 29(7/8), ss. 871-893.

Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge Management*. Malmö, Liber.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), ss. 383-397.

Koskinen, K. (2004). Knowledge management to improve project communication and implementation. *Project Management Journal*, 35(2), ss. 13-19.

Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), ss. 112-32.

Liao, Y. & Qi, L. (2009). Knowledge Management System in Project-Based Organizations. *Management of e-Commerce and e-Government*, September 2009, ss. 156-159.

Lindner, F. & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), ss. 877-888.

Longman, A. & Mullins, J. (2004). Project management: key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 25(5), ss. 54-60.

Marhan, A-M. (2006). Connectivism: Concepts and Principles for emerging learning networks. *Proceedings of the 1st International Conference on Virtual Learning (ICVL)*, Oktober 2006, ss. 209-216, Konferens i Bukarest, Rumänien den 27-29 oktober.

McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired but cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 41(4), ss. 103-17.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), ss. 96-104.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1).

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.

Pinto, J. & Kharbanda, O. (1996). How to fail in project management (without really trying). *Business horizons*, 39(4), ss.45.

Swan, J., Newell, S., Scarborough, H. & Hislop, D. (1999). Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), ss. 262-75.

Söderlund, J. (2008). Competence dynamics and learning processes in project-based firms: Shifting, adapting and leveraging. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), ss. 47-67.

Thiry, M. & Deguire, M. (2007). Recent developmements in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 25(7), ss. 649-658.

Tonnquist, B. (2009). *Projektledning*. Stockholm, Sanoma Utbildning.

8. Bilagor

Bilaga 1. Projektbeskrivning

Bakgrund

Ur teori framgår det att projektbaserade organisationer, som i huvudsak arbetar med kundanpassade erbjudanden, är kontextberoende och baseras ofta på praktiska moment där interaktion och erfarenheter spelar stor roll. Vi vill i vår uppsats studera hur en sådan organisation arbetar med kunskapshantering. Begreppet kunskapshantering innefattar i vår uppsats inhämtning, organisering och kommunicering av kunskap.

Frågeställning & Syfte

Frågeställning: Hur arbetar man för att ta tillvara på kunskapen som bildas i ett projekt för att utvidga organisationens kunskapsbas och sprida kunskap inom organisationen?

Syftet med studien är att försöka beskriva och analysera projektorganisationer i form av serviceföretag som specifikt säljer kundanpassade tjänster för att förstå, tolka och identifiera faktorer som möjliggör eller förhindrar kunskapshantering i en organization som präglas av tyst kunskap.

Tyst kunskap syftar till en kunskap som bildas genom personlig erfarenhet och som är svår att överföra.

Intervjubeskrivning

Vi beräknar att varje intervju tar cirka 1 timme.

Det vi i stora drag vill fråga kring:

- Organisationens uppbyggnad.
- Om och hur kunskapen och erfarenheterna förmedlas vidare från ett projekt till ett annat.
- Hur kunskapen eventuellt lagras.
- Vilka faktorer som underlättar eller förhindrar kunskapshantering.
- Företagets och de anställdas inställning och ansträngning kring kunskapshantering.
- De intervjuades erfarenheter kring kunskapshantering.

Intervjuerna kommer att spelas in och transkriberas för att sedan presenteras i vårt empirikapitel. Efter genomförd intervju kommer respondenterna att få möjlighet att läsa igenom intervjumaterialet om så skulle önskas. Självklart kan respondenterna samt företaget välja att vara anonyma.

Vi tycker att det hade varit otroligt roligt och vet att det skulle bidra mycket till vår uppsats om vi fick chansen att besöka er.

Tack på förhand!

Bilaga 2. Intervjufrågor

Hur länge har du arbetat på företag X?

Vilken titel har du?

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Hur går det till i uppstarten av ett nytt projekt (information, börjar från noll)?

Hur många personer brukar vara involverade i era projekt, samma konstellationer?

Företagets ansträngning (Förklaring kunskapshantering)

På vilket sätt arbetar företaget med kunskapshantering?

→ Är det någonting som företaget lägger vikt vid?

→ Uppmuntras det?

→ Avsätts det tid till det?

→ Finnas det någon arena för det?

Upplever du att kunskapshantering bortprioriteras?

Möten

Hur ser mötesstrukturen ut i projekten?

→ Hur ofta, vilka personer?

Kommunikation

Hur kommunicerar ni inom företaget?

→ verktyg, plattformar, databaser?

→ Används de?

Hur ser ni till att hålla alla uppdaterade i projektet?

Hur ser kontorslandskapet ut?

Kan du gå över till dina kollegor oanmäld ifall du har en fråga?

Åsiktsfrågor

Har du en vilja att dela med dig av dina erfarenheter och lyssna på andras?

→ viktigt?

→ prioriterar?

Skulle du kunna tänka dig att dela med dig av ett misslyckande?

Vad skulle motivera dig att dela med dig av din kunskap?

Har du upplevt några positiva effekter av kunskapshantering?

Anser du att du fått mycket kunskap genom praktiska erfarenheter i ditt arbete?

Upplever du att du kan återanvända kunskapen du redan skapat?

Anser du att du lärt sig mycket av dina kollegor/chefer?

Finns det några faktorer du tror förhindrar kunskapshantering?

→ varför?

Efter projekt, hur gör ni för att fånga upp kunskap som kan ha skapats?

Har ni metoder och tydliga riktlinjer för detta?

Tror du att det skulle gynna företaget ifall det satsades mer på?

Tyst kunskap

Uppliver ni att det existerar mycket sådan kunskap inom branschen och er organisation?

Görs det några ansträngningar för att hantera den kunskapen?

Kunskapen är personknuten?

Dokumentation

Hur sker utvärderingen av ett projekt?

→Görs det skriftliga dokument efter avslutade projekt?

→Var förvaras dem?

I så fall använder ni er av dokumenten i efterhand?

Hur återkopplas det till ledning?

Bilaga 3. De företag i Göteborgsregionen vi kontaktade

Aventi

Fredag

Göteborg & Co

Hansen

Nine Yards

Nordic Event

Ocean Group

PS Communication

Relevant

Stark

Templar

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänstutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VEGENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT