

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
2007-05-21

Att fånga kunskaper och erfarenheter i en organisation

Hampus Holm
Fredrik Åhlin

Vårtermin



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

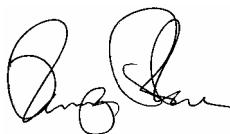
Förord

Denna kandidatuppsats inom organisation och management är skriven vid Institutionen för data och affärsvetenskap, Högskolan i Borås, under vårterminen 2007.


Att skriva en uppsats utifrån ett narrativt perspektiv har gjort det svårt att följa de traditionella ramarna för hur uppsatsskrivandet skall gå till. Detta är dock inget som vi ser negativt på utan är glada för att vi har fått chansen att skapa något nytt, eget och kreativt. Vi hoppas att ni som läser den här uppsatsen får ett nytt sätt att se på organisationer och deras sätt att hantera kunskap och erfarenhet.

Vi vill rikta ett stort tack till Jörgen Lindahl, Christer Åberg och Marcus Löfgren på Siemens Enterprise and Communication AB för att de gjorde denna uppsats möjlig. Vi vill även tacka Bo Westerlund, Bassim Makhloufi och Torbjörn Ljungkvist på IDA för deras inspirerande föreläsningar och för att de öppnat våra ögon för det narrativa.

Borås den 23 maj 2007



Hampus Holm



Fredrik Åhlin

Svensk titel: Att fånga kunskaper och erfarenheter i en organisation

Engelsk titel: To catch the knowledge and experience in a organization

Författare: Hampus Holm & Fredrik Åhlin

Datum: 2007-05-23

Handledare: Bo Westerlund

Abstract

In our point of view it is very important to collect the knowledge and experiences that a organization generates. Our purpose with this paper is to give Siemens Enterprise and Communication AB (SEC) a theoretical frame of reference how to achieve this. As authors we wish to provide a deeper understanding for this problem.

Because of the resent break up with the office in Copenhagen, SEC is a fairly new founded organization, which is located in Malmo. Because of their newly founded organization, SEC has expressed an interest about what the theory says about experiences and knowledge in organizations.

We have interview three department chiefs at SEC to achieve a picture of their current work with experience and knowledge, and their expectations for future experience and knowledge systems.

We think that Knowledge Management (KM) is the theory that is closest to the problem and it is from that point of view we have chosen to create our paper. To our help we have choosen to use a story about how it *could* have happened when SEC tried to implement KM in their organization. The story helps to illustrate the problems at the same time as it exposes how the organizations are built.

Our story will not display any finished template for how experience and knowledge should appear in a organization, rather then to, with the help of a narrative approach, illuminate the points that the KM literature holds as most important.

Key words:

Knowledge

Experience

Organization

Narrative

Plot

Knowledge Management (KM)

Sammanfattning

Att ta tillvara på de erfarenheter och kunskaper som genereras i en organisation är något som, enligt oss, bör ses som en självklarhet. Vårt syfte med uppsatsen är att ge Siemens Enterprise and Communication AB (SEC) en teoretisk referensram på hur man gör detta, samt att vi som författare skaffar oss en djupare förståelse för detta problem.

SEC är en ganska nybildad organisation då de för inte allt för längesedan bröt sig loss från kontoret i Köpenhamn och skapade ett eget kontor i Malmö. På grund av att deras organisation är så pass ny har SEC uttryckt ett intresse om vad teorin säger om erfarenhet och kunskap inom organisationer.

Vi har intervjuat tre avdelningschefer på företaget för att få en bild av deras nuvarande arbete med kunskap och erfarenhet, samt vad de har för förhoppningar på framtida kunskaps- och erfarenhetshantering.

Då vi tycker att Knowledge Management (KM) är den teori som ligger problemet närmst om hjärtat är det utifrån den vi valt att bygga vår uppsats kring. Till hjälp har vi valt att använda en berättelse om hur det *kunde* ha gått till när SEC implementerar KM i sin organisation. Berättelsen hjälper till att belysa problemområdet samtidigt som den avslöjar hur organisationen är uppbyggd.

Uppsatsen kommer inte visa någon färdig mall för hur erfarenhets- och kunskapshantering skall gå till utan tenderar snarare till att, med hjälp av en narrativ ansats, lyfta fram de punkter som KM litteraturen håller som viktigast.

Nyckelord:

Kunskap

Erfarenhet

Organisation

Narrativ

Plot

Kunskapsmanagement (KM)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 EXAMENSARBETET	1
1.1 INTRODUKTION: HUR MAN GÖR ERFARENHET TILL SITT FÖRETAGS BÄSTA LÄRARE	1
1.2 BAKGRUND.....	2
1.3 FÖRDJUPAD PROBLEMDISKUSSION OCH FORMULERING AV FORSKNINGSFRÅGOR.	3
1.4 SYFTE	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR OCH EMPIRISKT UNDERSÖKNINGSOMRÅDE.....	5
2 METOD.....	6
2.1 <i>Synsätt</i>	6
2.1.1 <i>Vetenskapssyn</i>	6
2.1.2 <i>Kvalitativ metod</i>	7
2.2 HERMENEUTIK.....	8
2.2.1 <i>Hermeneutisk cirkel</i>	9
2.3 NARRATIV BEARBETNING.....	9
2.3.1 <i>Dekonstruktion</i>	10
2.3.2 <i>Plot</i>	11
2.4 FALLSTUDIE.....	11
2.5 INTERVJUMETOD.....	11
2.5.1 <i>Urval av respondenter</i>	12
2.5.2 <i>Datainsamlingsteknik</i>	12
2.5.3 <i>Validitet och reliabilitet</i>	13
3 MELLAN METOD OCH TEORI.....	14
3.1 ORGANISATIONSSTILAR.....	14
3.1.1 <i>Integrativ Organisationsstil</i>	15
3.1.2 <i>Separativ Organisationsstil</i>	16
3.1.3 <i>Expressiv Organisationsstil</i>	16
3.2 EFFEKTIVITETENS POETIK.....	17
3.2.1 <i>Insatseffektiviteten</i>	18
3.2.2 <i>Personlighetseffektiviteten</i>	19
3.2.3 <i>Systemeffektiviteten</i>	19
3.3 FÖRDJUPNING AV PLOT.....	19
4 TEORETISK REFERENSRAM.....	22
4.1 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER	22
4.1.1 <i>Ledandets betydelse för kunskapsmanagement</i>	22
4.1.2 <i>Ledningens support</i>	23
4.1.3 <i>Kultur</i>	24
4.1.4 <i>Struktur, roller och ansvarsområden</i>	26
4.1.5 <i>IT infrastruktur</i>	27
4.1.6 <i>Mätning</i>	29
4.2 TIDSBESPARING	30

4.3 EXPLICIT OCH TACIT KNOWLEDGE	31
5 THE PLOT	33
5.1 NUTID	33
5.2 IMPLEMENTERING AV KM	37
5.3 UTFALLET	39
6 ANALYS & REFLEKTION	42
7 SLUTSATS	45
KÄLLFÖRTECKNING	46
FIGURER	
FIGUR 3.1 ORGANISATIONSSILAR	14
FIGUR 3.2 INTEGRATIV ORGANISATIONSSIL	15
FIGUR 3.3 SEPARATIV ORGANISATIONSSIL	16
FIGUR 3.4 EXPRESSIV ORGANISATIONSSIL	17
FIGUR 3.5 EFFEKTIVITET OCH TROPER	18
FIGUR 4.1 TACIT OCH EXPLICIT KNOWLEDGE	31

1 Examensarbetet

Under följande kapitel kommer vi, på ett tämligen traditionellt vis, belysa vad denna uppsats ämnar beröra samt i vilket syfte den är skapad. Vi kommer även presentera en bakgrundsbeskrivning och en djupare problemdiskussion. Sist tänkte vi förklara inom vilka avgränsningar och empiri uppsatsen kommer röra sig.

1.1 Introduktion: Hur man gör erfarenhet till sitt företags bästa lärare

Erfarenheter sägs ofta vara den bästa läraren, vilket säkerligen är sant i det privata livet. Men varför är det inte så i företagets värld? Efter varje betydande händelse i ett företag, det kan exempelvis vara en produkt som har floppat, ett gigantiskt produktgenombrott eller ett kostsamt nederlag så verkar de flesta företag gå vidare i samma hjulspår utan att ta lärdom av tidigare erfarenheter. Misstag återupprepas men smarta lösningar gör det inte, men det kanske mest sorgliga är att det gamla sättet att tänka på inte ifrågasätts och diskuteras. Detta leder till en grogrund att samma misstag återupprepas (Harvard Business School, 1998).

Fråga vilken medarbetare som helst om en viss händelse som gick snett, och de vet ofta exakt varför. Dessa medarbetare kommer säkert att säga att den nya produkten/tjänstens misslyckande berodde på att ingen ifrån försäljningsavdelningen lyssnade på dem i produktionen. Eller tvärtom. På detta sätt kan det fortgå hur länge som helst, vilket också betyder att varje medarbetare faktiskt sitter inne på en liten del av svaret till varför det blev på detta vis. Om alla dessa synpunkter kunde integreras med varandra skulle organisationen vara en bra bit på väg, om inte hela vägen fram, till vad som hände, varför det hände och vad som ska undvikas nästa gång (Ibid.).

Idag är det tyvärr så att möten eller liknande arrangemang med medarbetarnas erfarenheter sällan delas öppet med andra, vilket betyder att erfarenheterna knappast kommer organisationen tillgodo. Det är viktigt att komma ihåg att personalen i en organisation agerar kollektivt, men lär sig individuellt. Detta är nyckeln till förståelsen om att det är viktigt med erfarenhetsarbete, men också till att bilda en lärande organisation (Ibid.).

1.2 Bakgrund

Siemens är idag en av världens största koncerner med mer än 475 000 medarbetare i över 190 länder där omsättningen översteg 87 miljarder euro förra året (2006).

Siemens Sverige verkar inom områdena IT och kommunikation, industriautomation, byggnadsautomation, säkerhetssystem, medicinsk teknik, energiteknik, trafikteknik, ljuskällor och hushållsapparater. Senaste affärsåret nåddes en omsättning på ca 12 miljarder kronor och Siemens Sverige har idag ca 4 700 medarbetare. Siemens är rikstäckande och finns representerade på över 40 orter i Sverige.

Siemens Enterprise and Communication AB (hädanefter refererat som SEC) i Malmö har till alldeles nyligen tillhört kontoret i Köpenhamn men bestämde sig för att skapa ett eget svenskt kontor. Detta för att de flesta och största kunderna ligger i Sverige och för att kommunikationen blir lättare med ett svenskt kontor.

SEC består i dag av en organisation som är uppbyggd på tre ben: Marknad & Sälj, Project Office och Drift & Service.

SEC sysslar till största del med telefonväxlar mot företag och kommuner. Just nu avslutas ett omfattande projekt under namnet *Region Skåne* som räknas till ett av de största projekten i världen av sitt slag. Projektet innebär att SEC har bytt ut alla gamla analoga telefonväxlar inom Skånes sjukvård och ersatt dessa med Siemens IP-växlar.

Under projektets gång har SEC hyrt in en stor mängd konsulter för att sköta övergångarna från gammal till ny teknik på de olika sjukhusen och vårdcentralerna. Ledningen har upptäckt att det har försvunnit en hel del kunskap från organisationen allt eftersom konsulterna har försvunnit. SEC:s ledning ser nu ett behov av ett system eller verktyg som gör det möjligt att ta till vara på den erfarenhet som organisationens medarbetare har införskaffat sig för att på så vis slippa ”återuppfinna” hjulet varje gång det hyrs in nya konsulter.

Vidare vill ledningen med detta verktyg skapa olika standardvärden som gör det möjligt för avdelningarna att bättre kommunicera med varandra och på så vis sköta hela verksamheten på ett effektivare sätt.

1.3 Fördjupad problemdiskussion och formulering av forskningsfrågor.

Vår kännedom om problemområdet är ganska begränsad. Vi har tidigare gjort ett arbete om projektavslut, där erfarenhetshandling ingick, för två större svenska företag. Det arbetet gav oss blodad tand då vi upptäckte att erfarenhetshandling hade vitt skilda prioriteringar i de båda företagen som vi undersökte. Vi fick uppfattningen av att det ena företaget inte tyckte det var viktigt med erfarenhetshandling, medan det andra företaget lade stor vikt vid att alla erfarenheter av dignitet blev bokförda och behandlade. Några frågeställningar som dyker upp hos oss är hur man vet vilka erfarenheter som är av tillräckligt god rang för att dokumenteras, det vill säga hur man avgränsar. En annan fråga är hur personalen motiveras till att vilja ta till sig andras erfarenheter från tidigare projekt samtidigt som nya projekt vill startas igång så snabbt som möjligt. Här är en tydlig paradox.

Problemområdet handlar om hur ledningen ska styra sin personal till att hantera erfarenheter på ett så bra sätt som möjligt och på vilket sätt organisationsstrukturen kan hjälpa eller stjälpa. Vi har tidigare läst olika författare inom organisationsgenren vilket gör att vi har viss insikt i hur styrsystem byggs och de paradoxer som lätt kan uppstå under tiden. Det är av stor vikt att vi tar reda på vilken teori som har störst auktoritet just nu eftersom detta kan skänka en viss legitimitet till vårt arbete.

Vår problemformulering ser ut på följande vis,

Hur skall SEC på ett bra sätt ta tillvara på de erfarenheter och kunskaper som uppstår i organisationens olika led och hur skall SEC göra för att få ut dessa erfarenheter och kunskaper i organisationen på ett tillfredställande sätt?

Vi talar delvis också även om de kunskaper som berörda parter förskaffar sig under projektets gång. Vad är det för kunskap/erfarenhet som individerna har införskaffat och vart dras gränserna för vad som borde dokumenteras och göras om till organisatorisk kunskap och erfarenhet, det vill säga, hur görs den enskilde individens erfarenheter och kunskaper till organisationens dito? Vidare är det av intresse att veta hur de erfarenheter som uppkommer skall dokumenteras. Ska allt dokumenteras eller räcker det med djungeltrumman? Räcker det att skriva ner erfarenheterna och vunna kunskaper i en slutrapport eller krävs det en speciell erfarenhetsrapport och vart skall i så fall dessa rapporter lagras? Om dokumentation krävs skall det då finnas någon instans i organisationen som godkänner dessa rapporter eller skall ansvaret ligga på den enskilde rapportskrivaren?

Hur får organisationen ut erfarenheter och kunskaper till övrig personal på ett tillfredsställande sätt? Skall exempelvis gruppmöten hållas och hur skall de i så fall utformas? Skall alla inblandade parter delta eller är det bara projektledare och styrgrupp som skall hålla hov?

Var skall personal som är intresserad av att få tag på tidigare erfarenheter leta? Bör informationen ligga hos aktören som upplevt erfarenheten, på ett gemensamt intranät eller i ett fysiskt arkiv?

Vad har ledningen för roll att spela i form av budskap som skickas ut till övriga organisationen, ger ledningen till exempel nya projektledare tillräckligt med tid för att sätta sig in i tidigare erfarenheter. Det kan finnas en paradox mellan kortsiktigt och långsiktigt lönsamhetstänkande då exempelvis en projektledares researcharbete inför ett nytt projekt är kostnadsdrivande. Projektledaren genererar pengar till verksamheten under projektets gång, dock inte under för- och efterarbetet med projektet. Å andra sidan kan det finnas en ökad lönsamhet i långsiktigt tänkande. Det vill säga att organisationen tar vara på sina medarbetares upplevda erfarenheter och vunna kunskaper.

Den förståelse vi har utifrån vår problemformulering är av ringa karaktär, men vi försöker oss ändå på en begreppsbestämning på bästa sätt. Enligt Nationalencyklopedin betyder erfarenhet *"att ha utövande av någon (praktisk) verksamhet bakom sig"*. Utifrån vår begränsade kunskap av erfarenhetsarbete i allmänhet, och i projekt i synnerhet, gör att vi i våra resonemang uttrycker vad teorin tar upp.

Med erfarenheter menar vi vad själva projektarbetet har gett för bestående intryck hos alla, av projektets berörda parter. Exempelvis hur ett visst projekt organiserats, och utav vilken personal? Vad gav det för erfarenheter för nästa projekt? Vad gick bra och dåligt och vad bör ändras till nästa gång? Vi är även inne på att erfarenhet kan handla om mindre saker som till exempel listor över de personer, myndigheter eller företag som kan hjälpa liknade framtida projekt. Sådana personer skulle kunna vara kontaktpersoner på de olika myndigheterna eller företagen som rekommenderas av tidigare projektledare. Om projektet utförs på en annan ort, eller i ett annat land, kan det vara bra att vet vilka myndigheter och leverantörer man bör vända sig till.

Begreppet kunskap har vi om möjligt ännu mindre kunskap om... Enligt Nationalencyklopedin beskrivs ordet kunskap som *"välbestämd föreställning om (visst) förhållande eller sakläge som någon har lagrad i minnet etc., ofta som resultat av studier"*. Kunskap bygger alltså på en föreställning, som individen har tillgodoräknat sig och reflekterat över. Kunskap i sig är, enligt oss, inte bara data utan även en förståelse för den och dess substans. Enligt vår mening går kunskap och erfarenhet hand i hand, eftersom innebörden av att ha tagit till sig en erfarenhet bygger på att

individen har reflekterat över och förstått den praktiska händelsen som denne precis upplevt. Individen får då en kunskap om vad denne erfarit och denna kunskap kan individen sen förmedla vidare till andra i sin omgivning. Sambandet mellan kunskap och erfarenhet kan därför även beskrivas som sambandet mellan praktik och tanke, ett samspel mellan handen och anden.

1.4 Syfte

SEC vill ha hjälp med hur de ska ta hand om de erfarenheter och kunskaper som konsulter och medarbetare i organisationen införskaffar sig under verksamhetens gång, samt hur man får ut dessa i organisationen. Vårt syfte är att med hjälp av en berättelse bistå SEC med en teoretisk synvinkel på detta problemområde och därmed hjälpa dem få ett inledande fotfäste i deras skapande av ett eget erfarenhetshanteringsverktyg.

Vi som författare syftar till att få en ökad förståelse för hur kunskaps- och erfarenhetsarbete bör skötas i en organisation.

1.5 Avgränsningar och empiriskt undersökningsområde

Vi kommer först och främst att avgränsa oss till SEC, där intervjuer enbart kommer att genomföras med de tre avdelningschefer som finns. Litterärt är vår avgränsning inom *knowledge management*-litteratur (hädanefter refererat till KM eller till den svenska översättningen kunskapsmanagement), där vi kopplar ihop kunskapsmanagement med erfarenheter och kunskaper som uppkommer genom arbete.

2 Metod

Vi vill mena att det i uppsatsskrivandet behövs en gnutta gudomlig inspiration och en stor mängd av struktur, struktur som vi även kan kalla metod. "Samhällsvetenskaplig metod är ett samlingsbegrepp för det eller de tillvägagångssätt som vi väljer att arbeta utifrån när vi försöker producera kunskap om samhället, dess institutioner, organisationer, grupper och individer." (Andersen, 1998) Med föregående citat som utgångspunkt ska vi under detta kapitel presentera vilka tillvägagångssätt vi hade ska använda oss av och utgå ifrån i vårt skapande av ny kunskap.

2.1 Synsätt

"De kvalitativa metoderna innebär ett försök att överskrida det subjekt-objekt-förhållande som utmärker naturvetenskapen. Detta uppnår man som forskare genom att man försöker sätta sig in i den undersöktes situation och se världen utifrån hans eller hennes perspektiv... Forskaren försöker på så sätt se det fenomen han eller hon studerar *inifrån*" (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). En som starkt framhöll subjekt-objekt-förhållandet var Weber då han lär ha uttryckt "inom samhällsvetenskaplig forskning måste det finnas en absolut skillnad på *är* och *bör*, mellan fakta och värderingar. Vetenskapen ska vara neutral och objektiv. Den ska inte fälla värdeomdömen". (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997) Detta förhållningssätt har en stark förankring i naturvetenskapen och är på så vis inte ett särskilt väl lämpat synsätt för oss då vi ämnar skriva om ett samhällsrelaterat fenomen. Vi vill försöka sätta oss in i vad våra uppdragsgivare har för "idealbild" av erfarenhetshantering och hur denna stämmer överens med aktuell teori. Vi vill se fenomenet från deras perspektiv men vi kommer att göra egna tolkningar och lägga in egna värderingar i förhållandet mellan teori och praktik. Det är på så sätt inte felaktigt att påstå att vi kommer att utgå från ett subjektivt synsätt i denna uppsats.

2.1.1 Vetenskapssyn

Vad är det då för sorts vetenskapssyn som ska präglade denna uppsats? Den traditionella positivistiska synen är starkt förankrad i den objektiva synen där man ska hålla sig till ett subjekt-objekt-förhållande. "Den traditionella

positivistiska uppfattningen innebär att forskningen både kan och ska stå utanför etik och moral... Den enda värdepremiss som har auktoritativ kraft är att man ska söka efter *sanningen*... Det ska göras utan hänsyn till politiska eller religiösa institutioners inblandning: forskaren söker sanningen till varje pris” (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997).

Den hermanuetiska synen innebär snarare det rakt motsatta till den positivistiska. ”Tolkning är inte något som hör till ett visst stadium i forskningsprocessen utan något som finns med hela tiden. Det är inte möjligt att observera i ett vakuum. Vi tolkar de texter vi arbetar med, vi tolkar de handlingar som utförs och de ord som sägs. Därför blir även frågan om vad som är vetenskapligt eller ej till syvende och sist en tolkningsfråga” (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Det är med andra ord omöjligt att vara helt objektiv med tanke på att man hela tiden lägger in sina egna värderingar i sitt tolkande. Holme och Solvang menar dock att vi måste vara medvetna om vad det är vi gör samt vara kritiskt inställda till våra egna tolkningar.

Då vi har utgångspunkten i en organisation som är nyskapad och uppsatsens uppgift är att förse denna organisation med en teoretisk insikt angående erfarenhetshandtering, finner vi det naturligt att arbeta utifrån en tolkande vetenskapssyn. Då det blir vår uppgift att tolka hur olika teorier kan komma till användning i vår organisation vore rent ut sagt fåfängt att påstå opartiskhet från vår sida.

2.1.2 Kvalitativ metod

Vi kommer använda oss av den kvalitativa metoden, vilket faller sig ganska naturligt eftersom vi bara kommer att förhålla oss till en organisation. Den kvalitativa metoden vill skapa en *jag-du-relation* mellan forskaren och den undersökte (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Även om vi inte kommer att *undersöka* vår organisation i traditionell mening så kommer vi föra diskussioner med dem i just den andan.

Andra saker som är utmärkande för den kvalitativa metoden, och som vi kommer att arbeta efter, är: osystematiska och ostrukturerade observationer, t ex djupintervju eller intervjumall utan fasta frågor eller svarsalternativ. Intresset för det säregna, det unika eller det eventuellt avvikande samt ett intresse för sammanhang och strukturer. Följsamhet i att på bästa sätt återge den kvalitativa variationen och att få en förståelse för det man beskriver (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997).

Vi kommer i uppsatsen lägga stort fokus på just beskrivning och förståelse vilket leder oss in på två andra metoder, nämligen hermeneutisk- och narrativ metod.

2.2 Hermeneutik

Fråga 1: Månen kretsar runt jorden – varför gör den det?

Här vill vi få reda på vilken naturlag som bestämmer jordens och månens rörelser. Månens rörelser kan förklaras utifrån upplysningar om jordens och månens massa, deras rörelser och relativa rörelser. Trycker vi in alla dessa data i en formel så kan vi beskriva månens rörelser perfekt. Det är naturlagen om ömsesidig dragningskraft (tyngdlagen) som förklarar månens rörelse runt jorden. Denna rörelse kan beskrivas som lagbunden då det inte finns någon naturlag eller lagbundenhet om hur erfarenhetshandling *bör* gå till måste vi hitta en annan infallsvinkel (Andersen, 1998).

Fråga 2: En man går runt en lyktstolpe – varför gör han det?

Här är vi intresserade av vad mannen i fråga har för syfte och avsikt med att gå runt lyktstolpen. Om vi får reda på att mannen har tappat sin plånbok säger vi i dagligt tal att ”det förklarar saken”. Utifrån ett hermeneutiskt synsätt är detta inte en godtagbar förklaring, eftersom den borttappade plånboken inte determinerar (bestämmer med säkerhet) mannens beteende på samma sätt som dragningskraften determinerar månens rörelse runt jorden. Det finns många olika sätt som mannen skulle kunna försöka hitta sin plånbok så den borttappade plånboken ger ingen *förståelse* för varför han väljer att gå runt lyktstolpen vilket är det hermeneutiken syftar till att skapa, en förståelse för ett beteende. Förståelse är förbunden med de psykologiska och socialpsykologiska begreppen ”avsikt” och ”mening” (Andersen, 1998).

En annan viktig pelare i hermeneutiken är *tolkandet*, och det grekiska verbet för ”hermeneuein” översätts ofta ”att tolka” (Föreläsningskompendium Makhloufi, 2007 som refererar till Ödman, 1979).

Tolkning av kvalitativa data kräver kreativitet eftersom de dokument och intervjuer man har tillgång till vanligtvis är väldigt omfattande och ostrukturerade. Det står inte heller mycket i metodböckerna om hur vi konkret ska gå tillväga när vi genomför en analys och tolkning av kvalitativa data. Tolkning är nämligen en form av kreativt tillvägagångssätt som inte

låter sig beskrivas och styras på samma sätt som traditionella analysmetoder (Andersen, 1998).

Hermeneutiken berör även det faktum att vi tar med oss en viss *förförståelse* in i forskningen och att det är omöjligt att frigöra sig från de subjektiva referensramar som vi har. (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997) För att vår förförståelse inte ska bli till fördomar krävs det att vi är medvetna om att det som tolkas kan ses ur olika aspekter. Aspektmedvetandet är förutsättningen för att vårt tolkande ska bli mer fördomsfritt (Föreläsningskompendium Makhloufi, 2007 som refererar till Ödman, 1979).

2.2.1 Hermeneutisk cirkel

”Vid tolkningsprocessen försöker forskaren att förstå/uttolka den utforskades livsvärld, ofta genom dialog med personen i fråga. Vi kan uppfatta tolkningsprocessen som en framåtskridande dialog, där deltagarna (forskaren och den utforskade) successivt förändrar sin ömsesidiga förståelse av varandras livsvärldar genom att korrigera sina förförståelser och eliminera fördomar” (Andersen, 1998).

Det råder en växelverkan mellan forskare och undersökningsenheterna vilket betyder att forskarens tolkning hela tiden ställs i relation till de undersökta egna upplevelser (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997).

Hermeneutiken passar väl in i vår forskning eftersom vi i någon mening måste tolka vad det är texterna säger om hur erfarenhetshandling *bör* gå till och sen skapa en sorts förståelse för hur detta skall genomföras i organisationen. Vi kommer samtidigt ha en löpande dialog med organisationens ledning där vi får tolka deras förväntningar och förhoppningar på fenomenet. Både vi forskare och organisationens aktörer har olika förförståelser inför denna forskning och med hjälp av en aktiv dialog så hoppas vi att dessa olika förförståelser ska utmynna i en ökad förståelse för fenomenet hos båda parter.

2.3 Narrativ Bearbetning

Narrativ betyder berättande och är således en berättande metod. Narrativ metod kan sägas vara de metoder som används för att samla in och analysera

muntliga eller skriftliga berättelser. Detta inbegriper de vanligt förekommande typer av metoder som används både vid kvalitativ och kvantitativt orienterade undersökningar, dvs. 1) textanalys, 2) observation, 3) intervju och/eller 4) audiovisuell inspelning och transkribering. (Johansson, 2005)

Just blandningen av olika metoder inom den narrativa metodologin är något som Czarniawska har valt att kalla för garbage-can model (soptunnemodellen) som innebär att man som metod använder all den information man kommer över i möten med olika aktörer och tillvägagångssätt (Czarniawska, 2005).

Hur ska vi då förhålla oss till detta? Vikten ligger i att se hur berättelser skapas ute på *fältet* och sen samla in dessa. Därefter får vi fråga oss *vad* berättelserna säger och *hur* de säger det. Efter att vi har gjort detta kommer vi *dekonstruera* berättelserna, det vill säga göra dem ogjorda för att sedan sätta ihop en egen berättelse som vi sätter i relation till andra berättelser (Ibid.).

2.3.1 Dekonstruktion

De berättelser som man samlar in ute på fältet kan beskrivas som ett collage eftersom de texter och/eller intervjuer forskaren tar del av är sammansatta av en mängd olika aktörer som exempelvis, praktiserande, teoretiker eller av den intervjuade. I ett den inledande fasen står forskaren under dessa texter och berättelser och tar dem för "sanningar". Vidare gäller det för forskaren att höja sig över texten och som, tidigare nämnt, ställa sig frågan vad texten eller berättelserna säger och hur de säger det. Själva dekonstruktionen går sedan ut på att forskaren skapar sin egen berättelse. Meningen med att skapa en egen berättelse blir då att vi får en ökad mångfald vilket påminner läsaren om att världen är full av olika röster och berättelser, det vill säga en polyfoni. Den nya texten kan användas för att visa de praktiserande att den verklighet de skapat för sig själva inte är den verkliga verkligheten och på så vis befria dem från sin järnbur (Czarniawska, 2005).

Vi kommer att ge oss ut på fältet (organisationen) och göra intervjuer där vi undersöker vad de praktiserande har för förhoppningar och förväntningar rörande erfarenhets- och kunskapshantering. Deras berättelser kommer vi sen att ställa i förhållande till de texter som berör fenomenområdet och ur detta kommer vi att skapa en egen text/berättelse.

2.3.2 Plot

Kan beskrivas som en bakomliggande handling till varför något har inträffat. I vanligt fall skulle man uttrycka sig "företaget led stora förluster och företagets ledning blev uppsagda". Medan man i en narrativ plot beskriver det som "ett resultat av företagets stora förluster tvingades ledningen till att avgå". Ploten binder på så vis ihop listor och händelser till en meningsfull helhet, det vill säga sätter ihop mångfalden i en röd tråd (Czarniawska, 2005). Läs mer om plot i kapitel 3 "mellan metod och teori".

2.4 Fallstudie

Anledningen till att fallstudien får en så pass utförlig behandling, är bland annat att fallstudiemetoder är mycket vanliga när det gäller undersökningar av sociala delsystem: institutioner och organisationer. Det enskilda fenomen som studeras kan vara av olika slag. Det kan vara en individ, en grupp, en organisation men också exempelvis en organisationsförändring, ett ledareutvecklingsprojekt, en beslutsprocess och mycket annat.

Något som kännetecknar en fallstudie är få observationsenheter och många variabler Andersen (1998).

Vår fallstudie kommer vara av karaktären enskild fallstudie, eftersom vi enbart intresserar oss för en organisation. Enligt Andersen finns det tre typiska syften med att genomföra en enskild fallstudie,

- 1 Fallet är kritiskt i förhållande till gällande teori, modeller, antaganden eller praxis.
- 2 Fallet är unikt eller extremt
- 3 Fallet är fenomenavslöjande

Dessa punkter faller, enligt oss, väl in på vår kandidatuppsats.

2.5 Intervjumetod

Under våra intervjuer kommer de att genomföras genom fältintervjuer, där vi som intervjuar uppsöker vår kontaktperson på dennes arbetsplats. Vi kommer alltså inte använda oss av kliniska intervjuer, det vill säga intervjuer utan någon yttre påverkan. Vi tror ändå, även om våra kontaktpersoner har mycket

att stå i, att vi i vår undersökning kommer att få utvecklande och relevanta svar. Vi kommer också att använda oss av ostrukturerade intervjuer, där intervjun är mer som ett samtal utifrån, några av oss valda, problemställningar och teman (Befring, 1992).

Detta gör att våra kontaktpersoner förhoppningsvis tar sig friheten att prata om det som är viktigt för dem. Den största anledningen till att vi valde denna intervjumetod är dels att vi vill gå på djupet med vår kontaktperson och dels att vi, utifrån vår begränsade förkunskap, inte riktigt vet hur vi skulle lägga upp en mer strukturerad intervju.

2.5.1 Urval av respondenter

Eftersom vårt examensarbete är en beställning från ett enskilt företag, med tre stycken avdelningschefer, är det för oss väldigt enkelt att besluta om våra respondenter. Det blir inte helt överraskande dessa tre avdelningschefer. I en djupare, och mer omfattande studie, skulle vi också velat djupintervjua fler inom ledningsgruppen, men det finns helt enkelt inte tid.

2.5.2 Datainsamlingsteknik

Enligt Befring (1992) finns det grovt sett tre olika strategier för insamling av data, informationer eller empiri: observationer, intervjuer eller enkäter. Vi kommer att inrikta oss mot intervjuer eftersom det på bästa sätt rimmar med vår uppsats problemformulering.

Det material vi insamlat till uppsatsen har främst varit rekommenderad studentlitteratur, men också en datorbaserad sökning efter relevant uppsatslitteratur. Vi har också insupit en del information ifrån muntliga källor.

Eftersom vi tänker lägga tyngden på den narrativa bearbetningen under vår uppsats, har vi inte gjort en djupare källkritik till materialet. Teorin är för oss inga absoluta sanningar, utan fungerar mer som reflekterande material. Detta kan ur vissa aspekter lyftas fram som en negativ aspekt i vår uppsats, men vi har återigen fokuserat kring de människor, och de problem vederbörande organisation har, som vi kommer att höra. Det är dessa problem som är avgörande för uppsatsen, inte teorin.

Det material i form av böcker etc. ligger oftast i främsta ledet inom forskningen, och där vi presenterar för läsaren en lättillgänglig klarhet över vårt valda ämne. Alltså kommer vi inte i någon större utsträckning ta upp motsatta uppfattningar i teorin.

2.5.3 Validitet och reliabilitet

Som läsare måste man alltid kritiskt granska informationens validitet och reliabilitet, där det förstnämnda är ett mått på hur giltigt mätresultatet är, och där sistnämnda handlar om graden av mätprecision eller mätfel (Befring, 1992). Detta är uttryck som oftast används inom den kvantitativa metoden, men som ändå bra att veta om.

Vi har i vår uppsats försökt att ge våra frågor ett så nyanserad och engagerad utformning som möjligt, för att våra kontaktpersoner skall känna stort förtroende för oss, och på det sättet kunna gå djupt i sina egna tankar och funderingar. Intervjuer med bandspelare kommer att höra till vanligheterna.

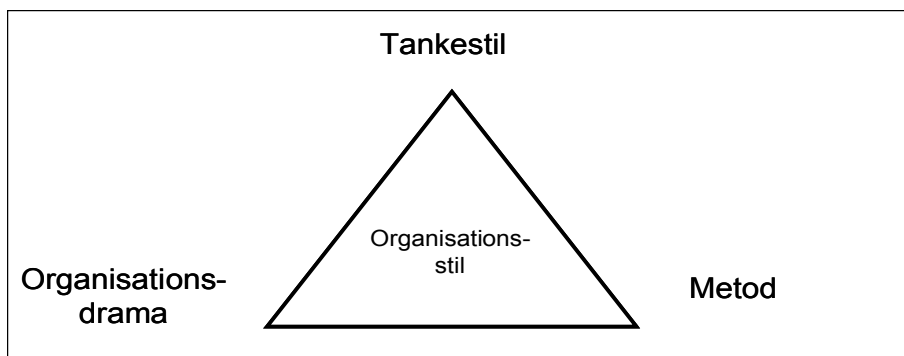
Det är också viktigt att ta hänsyn till vår intervju- och samtalsteknik, samt våra kontaktpersoners upplevelse av att bli intervjuad och inspelad. Vi som forskare ”måste ha en stor förmåga att kunna sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation”, enligt Holme/Solvang (1996).

3 Mellan metod och teori

Följande kapitel avviker något ifrån den traditionella uppställningen av en uppsats. Vi har valt att kalla kapitlet "Mellan metod och teori" eftersom det är precis vad det är. Vi kommer här beskriva tekniker som kan användas både som ett tillvägagångssätt och ett verktyg för att "avslöja" organisationers sanna väsen.

3.1 Organisationsstilar

Kaj Sköldberg (1990) delar upp en organisationsstil i tre olika kategorier, tankestil (trop), metod och organisationsdrama.



Figur 3.1 Organisationsstilar.

Tankestilen, även kallad trop, är den grundläggande verklighetsbilden som råder. Denna tar sig uttryck på två olika sätt i en organisatorisk text: dels genom *vad* som sägs, det vill säga framställningsform eller drama som vi även kan kalla det, dels hur man kommer fram till detta. Det vill säga arbetssättet. Sköldberg väljer att kalla *vad* och *hur* för Organisationsdrama respektive Metod.

Organisationsdramat är en berättelse om någon som anger ett karaktäristiskt händelseförlopp medan metoden är ett sätt att undersöka detta något.

Vidare menar Sköldberg att den grundbild vi har av verkligheten, det vill säga tankestilen, präglas av den retoriska figur som dominerar – Metafor, Metonymi, Synekdoke eller Ironi, beroende på om vi ser världen som huvudsakligen bestående av inre meningar, separata delar, del-helhet eller

omvänd mening. Där de olika synsättet kan sättas ihop med de retoriska figurerna i fallande ordning.

Det finns även fyra olika organisationsdramer som består av: Tragedi, Komedi, Romantik och Ironi.

Till detta tillkommer sen fyra olika tolkningsmodeller som delas upp i Idiografisk, Scientistisk, Funktionell och Kontextuell. Även dessa kan kopplas till tankestilarna i fallande ordning.

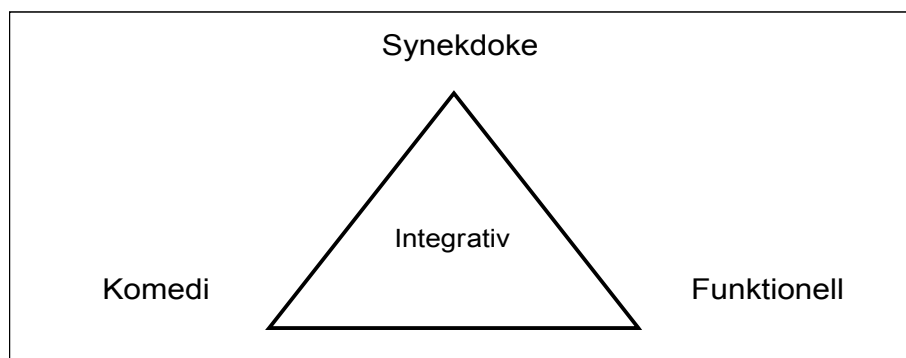
Kopplar man sen ihop de tre hörnen så får vi fyra olika organisationsstilar: *Expressiv, Separativ, Integrativ* och *Permeativ*.

Vi har medvetet utelämnat den permeativa organisationsstilen eftersom vi inte kommer att använda oss av ironi i denna uppsats.

3.1.1 Integrativ Organisationsstil

I den Synekdokeiska tankestilen relaterar delen till helheten. Detta tar sig uttryck i en metod som undersöker organisationer genom att sätta enskilda delar av dessa i ett funktionsförhållande till helheten, metoden kan därmed benämnas som funktionell (Sköldberg, 1990). Den funktionella tolkningsmodellen brukar, enligt Sköldberg, kallas för finalistisk. Detta för att den är inriktad på mål-medel, vilket bekräftar sambandet eftersom delen är till för att serva helheten.

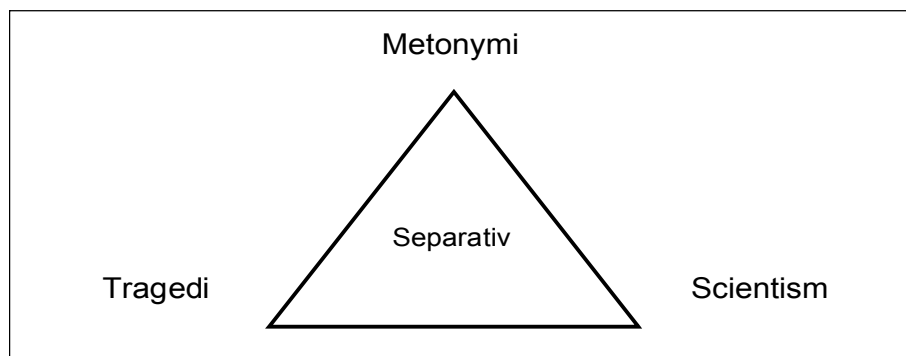
Det motsvarande organisationsdramat blir Komedin, som utjämnar alla störningar och konflikter i enskilda delar till förmån för en helhets övergripande harmoni. Det komiska dramat tar sitt avstamp i ett felaktigt läge och strävar efter att nå ett idealt dito (Ibid.).



Figur 3.2 Integrativ organisationsstil.

3.1.2 Separativ Organisationsstil

Den Metonyma tankestilen är fundamentalt analytisk där verkligheten består av diskreta och innehållslösa bitar. Denna har således ett naturligt släktskap med en metod som söker uppenbara rationella lagar (Sköldberg, 1990). Sköldberg har valt att kalla denna metod för Scientistisk metod, eftersom den bäst beskriver den inspiration som denna metod har hämtat ifrån naturvetenskapen (Science). Detta eftersom innehållslösheten i händelserna gör att det lätt går att mäta vilket gör det möjligt att ställa upp regelbundenheterna för mängder av liknande händelser – lagar. Kausalförklaring genom lagbundenheter är ett centralt inslag och innebär att händelsen infogas under en vis lag. Tolkningsmodellen är således kausalförklaring där det grundläggande sambandet är händelse – lag. Detta bäddar i sin tur för ett Tragiskt organisationsdrama, där organisationen ses som ett antal separata delar, styrda av järnhårda ödeslagar. Människan i organisationen blir därmed bara en ”kugge”. Händelseförloppet karaktäriseras av en radikal kris genom okunnighet om lagarnas sanna natur. Krisen leder till lagarnas uppenbarelse (Ibid.).



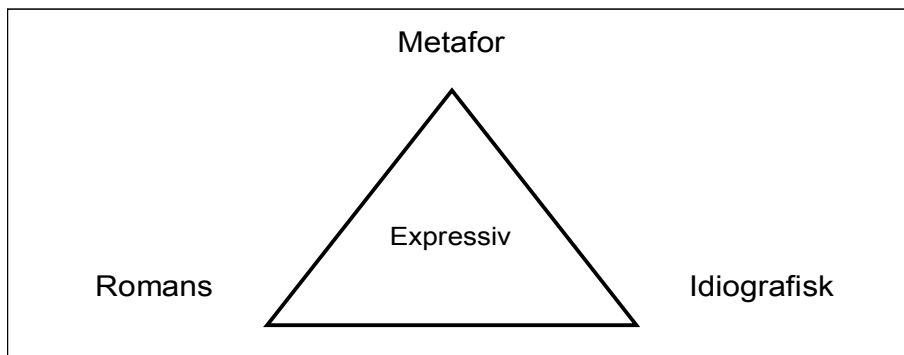
Figur 3.3 Separativ organisationsstil.

3.1.3 Expressiv Organisationsstil

Den Metaforiska tankestilen är enligt Sköldberg (1990) baserad på inre mening. Den metod som används mot denna tankestil är den Idiografiska, som går ut på att välja ut vissa enskilda meningsförutsedda individer eller episoder i en organisation. Vidare menar Sköldberg att tolkningsmodellen är förståelse där det grundläggande sambandet är uttryck-mening. Uttryck är det omedelbara studieobjektet och meningen är den sökta grunden.

Mot detta korresponderar ett Romantiskt organisationsdrama där de enskilda individerna efter ett ursprungligt främlingskap återfinner sina inre meningar, och därmed sitt eget jag. Sköldbberg menar att det är genom detta återfinnande som de kan återfå förståelse för sig själv och mellan andra.

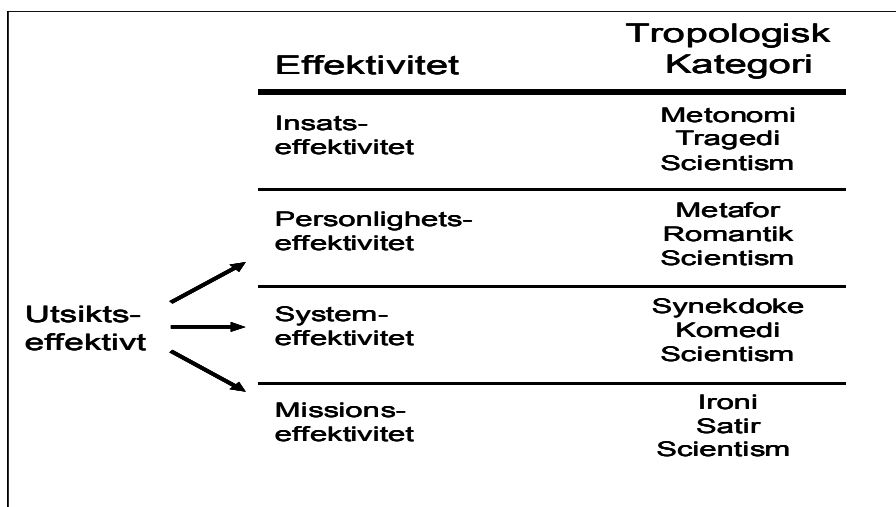
Organisationsstilen som inkluderar Metod, Idiografi och Romans har Sköldbberg valt att kalla för *expressiv*.



Figur 3.4 Expressiv organisationsstil.

3.2 Effektivitetens poetik

Effektivitet kan enligt Sköldbberg (1990) generellt definieras som en grad av måluppfyllelse. Av tradition har man valt att tala om insatseffektivitet och menar med det en inre effektivitet i organisationen, exempelvis lönsamhet. Sköldbberg menar dock att lönsamhet inte är det enda, eller ens det viktigaste, effektivitetskriteriet utan man måste även ta hänsyn till de utsiktseffektiviteter som finns. Dessa utsiktseffektiviteter är enligt Sköldbberg *Personlighets-, System- och Missionseffektivitet*.



Figur 3.5 Effektivitet och troper.

Dessa olika effektiviteter, både den insats- och utsiktseffektiva, kan bindas ihop med de metoder, tankestilar och organisationsdramer som presenterades i organisationsstilar. Skillnaden är att alla effektiviteterna är präglade av scientism. Detta kan förklaras med den kvantitativa grundkaraktären av effektivitet redan som begrepp, vilket gör att en mätinriktning är den naturliga metoden.

Precis som med organisationsstilarna har vi valt att utelämna missionseffektiviteten, eftersom vi inte kommer att beröra ironin i denna uppsats.

3.2.1 Insatseffektiviteten

Är den kostnadsinriktade effektiviteten. Dess tankestil är *metonym* då den är väldigt analytisk och uppdelande där verkligheten består av innehållslösa bitar. Dess metod är den mest scientistiska av alla då den reducerar allt till exakt uppmätbara kvantitativa enheter och lönsamhetskriterier. Framställningen för insatseffektiviteten är *tragisk*, vilket särskilt kan illustreras med *rationaliseringen* som skall föra organisationen från effektivitetskris till lönsamhet (Sköldberg, 1990).

3.2.2 Personlighetseffektiviteten

Sköldbberg (1990) menar att det är den enskilde individen och dennes upplevelse av meningsfullt arbete som är det centrala i organisationen. Grundbilden är att den enskilde människan med hjälp av Human Resource Management, eller liknande tekniker, på ett *romantiskt* sätt skall återfinna sitt förlorade mystiska jag. Handlingen fokuserar till själva detta återfinnande snarare än till förberedelser och konsolidering. Då tankestilen domineras av inre mening kan man säga att den är *metaforisk*.

3.2.3 Systemeffektiviteten

Sätter den *synekdokeiska* delen i förhållande till helheten. Framställningen är den *komiska* där alla hinder måste slätas ut för att nå det tänkta idealläget. I det komiska dramat talar Sköldbberg (1990) om två huvudkaraktärer, den blockerande och den hjälpande (även kallade för dystergöken och den listiga tjänaren). Det komiska dramat går ut på att komma runt den blockerande karaktären ofta med hjälp av tjänaren. Tjänaren kan vara allt ifrån en utomstående konsult till ett nytt verktyg eller styrsystem.

3.3 Fördjupning av plot

Nu när samhällsvetenskap och litteraturteori närmar sig varandra har det resulterat i att *berättelsen* fått en alltmer central roll i organisationsteori. Berättelsen tar plats i organisationsstudier på minst tre sätt; organisationsforskningen omskrivs i sagolikhande berättelser, organisationsberättelser samlas in av organisationsforskare samt att organisationsforskare ser det organisatoriska livet som ett berättelsemakande samt organisationsteori som berättelsetolkande ansatser. Det finns, med tanke på ovanstående, forskare som studerar organisatoriska världar, som idag allt oftare refererar till och med till romaner (Czarniawska, 1998).

Yannis Gabriel (2000) skriver i sin bok *storytelling in organizations* att det finns tre viktiga funktioner för berättelser och sagor: förståelseskäpande och överföring av kunskap av organisationens utövare, generering av engagemang och social kontroll. Yannis skriver vidare att berättelser guidar händelser och strategier, med tillgodosedda prejudikat för tid av kris eller

byte; de agerar som kartor, hjälper personer skapa mening med ofamiljära situationer med att koppla dem till familjära diton.

Självklart är det så att den som studerar organisationer också drar nytta av att själv läsa romaner, men mer koncentrerade läsning erbjuder också något som medför att utrymmet för delad mening utökas. Detta ”något” är den explicita förbindelsen mellan det narrativa och det vetenskapliga sättet att utvinna kunskap (Czarniawska, 1998).

Slutligen har försök också gjorts att behandla organisering som berättande. Det kan med säkerhet sägas att berättelser är en naturlig form för organisatorisk kommunikation när allt kommer omkring. Trots att bilden som vi fått ärva från empiristerna ser helt annorlunda ut så har fältarbeten haft en tendens att visa detta om och om igen. Ute på fältet samlar organisationsforskare inte ”data”, utan redogörelser, som förvisso kodas som nummer, men icke desto mindre ett slags berättelser.

Organisering tycks bestå av narrativisering och så även den typ av organisering som kallas forskning. Både forskare och praktiker skriver berättelser, om än av skilda slag. Uppgiften för forskningen är inte att komma med ”förbättrade” berättelser från fältet, utan snarare med en sorts alternativa eller utmanande berättelser som uppmanar till att en dialog kan inledas med fältet. Båda genrerna – teorins och praktikens - kan i en sådan dialog utvecklas (Ibid.).

Allt eftersom uppfattningen om plot tar en viktig roll i Aristotle's *Poetiker*, så är det ett alldagligt uttryck i litterär teori, som menas att det är ofta använt men sällan definierat skriver Barbara Czarniawska (2005) i sin bok *writing management*. Föreslå att det finns en hel bok dedikerad till plot, som talar om ploten men inte om vad det är. Barbara skriver att ”plot är arrangemanget av händelser” men händelser kan också bli arrangerad alfabetiskt i en text. Vidare citeras för övrigt en essä om ”the structure of the novel”, som mer specifikt säger att ”*termen plot... benämner ... kedjan av händelser i en historia och de principer som förenar dem tillsammans*”. Barbara skriver vidare att försök har gjorts att förminska gapet mellan psykologi och narrativ kunskap, dedikerat mycket uppmärksamhet till plotens roll och dess möjliga användande i den mänskliga forskningen:

”The plot functions to transform a chronicle or listing of events into a schematic whole by highlighting and recognizing the contribution that certain events make to the development of the whole” (Czarniawska, 2005).

Men inte bara det: en plot kan väva in historien till den historiska och sociala kontexten, information om fysiska lagar, tankar och känslor berättade av

personer. *”En plot har kapaciteten att artikulera och konsolidera komplexa gängor av multipla aktiviteter av meningen av överdrag av subplots.”*

Barbara fortsätter vidare med att detta är en viktig egendom från synvinkeln av organisationsstudier, som ofta möter fakta, där flera saker händer samtidigt vilket betyder att en enkel kronologi inte är tillräcklig att berätta en fallstudie.

4 Teoretisk referensram

Under följande kapitel kommer vi att ta upp den litteratur som vi anser vara starkt sammankopplat med vårt problemområde. Vi har främst utgått ifrån två verk, dels av Ewa Braf och dels av Koenig & Srikantaiah. Vi kommer nedan att presentera deras "kritiska framgångsfaktorer" för hur man får KM till att fungera. Utöver detta tar vi även upp hur tyst kunskap blir uttalad dito.

4.1 Kritiska framgångsfaktorer

Ewa Braf (2000) för ett resonemang om att lärande och kunskapsutveckling är målinriktade aktiviteter och för att individer ska kunna ta till sig kunskap måste dessa personer först förstå syftet med att söka efter kunskap. Vi måste reflektera över såväl syftet som kunskapen i sig och vi måste lära oss granska våra egna värderingar och antaganden avseende det vi gör. Denna så kallade självreflektion benämner Ewa som *"the wisdom aspect of knowledge that does not include wisdom requires us to operate blind"*. Vidare hänvisar Ewa till kvalitetskonceptet TQM och menar att kvalitet är ett starkt stimuli för att utveckla och sprida kunskap eftersom strävan efter hög kvalitet innebär att medarbetare måste reflektera över företeelser, processer etc. för att söka bättre strategier och arbetsmetoder.

Koenig och Srikantaiah (2004) och Braf (2000) talar om vissa framgångsfaktorer som är essentiella för att KM skall fungera i en organisation. De typiska faktorerna kan delas in i fem rubriker:

- Ledarskap
- Kultur
- Struktur, roller och ansvarsområden
- IT infrastruktur
- Mätning

4.1.1 Ledandets betydelse för kunskapsmanagement

Det är viktigt att ledarna som skall få ut KM i organisationen är engagerade och drivna för saken. Om det visar sig att någon inte rapporterar till

kunskapsbanken bör ledningen snabbt se till att han eller hon gör så (Koenig & Srikantaiah, 2004).

Ewa Braf (2000) menar på att hon ser *ledning* som en viktig del när det talas om kunskapsmanagement. Organisationer behöver medvetet fokusera på att värdera kunskap, som är en viktig tillgång, samt dess användning och utveckling. Detta innebär att det inte är tillräckligt för en organisation att låta kunskapen "sköta sig själv", utan det behövs *engagemang* framför allt från chefer, men även i alla andra nivåer i organisationen.

Vilken roll har då ledarskapet i samband med kunskapsmanagement? Ewa Braf menar på att "*ledarskap handlar om frigörandet av människans möjligheter*". Ett ledarskap av god rang karaktäriseras av förmågan att inspirera, beröra, uppmuntra och göra aktörer delaktiga i olika arbeten, samt hjälpa dem att koncentrera sig, fokusera och operera med sin högsta kapacitet. Denna beskrivning av ledarskapets roll ser Ewa Braf som lämplig då det talas om ledning av kunskapsfokuserade aktiviteter eftersom det således inte handlar om att en ledare ska dirigera och styra allt, utan istället försöka stimulera aktörerna att själva ta ansvar. Tydliga mål och strategier erfordras för detta, samt att existerande normer och värderingar inte upplevs som något hinder i kunskapsarbetet.

4.1.2 Ledningens support

För större kunskapsmanagementaktiviteter krävs ledningens support, men anses inte lika nödvändig då det handlar om att använda kunskap i syfte att förbättra individuella funktioner eller processer (Braf, 2000). Ledningen har ansvar för att fatta beslut om och finansiera infrastrukturen, klargöra vilken sorts kunskap som är mest kritisk för verksamheten, samt tydliggöra att kunskapsmanagement och lärande är avgörande för organisationens framgång. Koenig och Srikantaiah (2004) menar här att ett effektivt sätt för ledningen att tydliggöra hur kunskapsmanagement kan hjälpa en organisation är genom så kallad "storytelling" eller "fiskarhistorier" som han även kallar dem. På så sätt får budskapet en djupare mening än om det hade presenterats i siffror eller punktform.

Att betona behovet av ledningens stöd görs i princip för alla former av förändrings- och utvecklingsprogram som Ewa Braf anser vara en oundgänglig förutsättning för att lyckas.

4.1.3 Kultur

Kultur är enligt Koenig och Srikantaiah (2004) en kombination av delad historik, förväntningar, oskrivna lagar samt seder och bruk som påverkar alla från ledning till golvet. Kultur är också en av de viktigaste framgångsfaktorerna för KM i organisationen enligt Ewa Braf (2000). Arbetet med att skapa en kunskapsorienterad kultur anses i huvudsak bero på de medarbetare som anställs. Ewa menar att människor som har vana att söka och tillämpa kunskap kommer förmodligen att fortsätta med det, vilket i motsats till dessa nämns exempel på personer som ser kunskap som avgörande för deras unika värde som anställda. De sistnämnda är inte benägna att dela med sig av kunskap då de tror att deras position är i fara. Detta handlar enligt Ewa om ett ”maktperspektiv”; individer undviker att dela med sig av kunskaper i syfte att utnyttja dem vid rätt tillfälle och därigenom säkerställa den egna positionen.

Om företaget har en kultur där det faller sig naturligt att dela med sig av kunskap är det ledarens uppgift att se till att detta görs på ett smidigt sätt. Koenig och Srikantaiah (2004) talar även om vikten av att inte ge upp kampen även om kulturen i företaget inte har rätt kulturella förutsättningar för att dela med sig av kunskap. De delar upp hanteringen av kultur i tre principer:

- Kulturen kommer *inte* förändras först. Kom över det!
- Förändring i kultur är ett resultat av delad kunskap
- Designa KM runt organisationens kultur

Så länge organisationen inte har utfärdat direkta straff för att dela med sig av kunskap så ska man kämpa för att dela med sig. Människor är innerst inne beroende av att dela med sig av vad de kan för att visa att de är duktiga på det de gör.

Koenig och Srikantaiah (2004) menar även att om det byggs upp negativa konsekvenser för att dela med sig av sin kunskap i en organisation så bör dessa problem lösas före systemet börjar byggas för kunskapsdelning, annars kommer motsättningarna ligga kvar och systemet kommer att haverera.

Kulturella problem brukar ofta vara ett resultat av följande enligt Koenig och Srikantaiah,

- **Brist på ett gemensamt perspektiv.** Kunskapsdelning måste vara inspirerad av en gemensam vision. Alla anställda som påverkas av den nya processen måste dela denna vision och tro på den. Detta

gäller särskilt ledningen som måste ”leva som man lär” och förmedla ut visionen i organisationen.

- **Tidsbrist.** Detta är det största och vanligaste problemet som kunskapsdelning stöter på. När företag slås samman och när jobb försvinner förväntas personalen arbeta mer än vad de gjort tidigare. Målet är att personalen inte ska arbeta mer utan mer *effektivt*. De processer, teknologier och roller som skapas när en organisation designar ett KM system måste försöka spara personalens tid, inte ge dem mer arbete. Detta kan enbart uppnås ifall personalens arbetsmönster räknas in i den initiala planeringen av KM systemet.
- **Alliansfritt belöningsystem.** Belöningsystemens vara eller inte vara har länge diskuterats, inte bara inom KM. Det gäller att en bra balansgång mellan inneboende (intrinsic) och tydliga (explicit) belöningar uppnås. Studier visar att kunskapsdelning som beteende har klarat sig bättre i organisationer där människor delar med sig för att de själva vill. Den uppskattning medarbetaren får för att dela med sig av sin kunskap leder till att denne får ökad respekt från sina medarbetare och ligger exempelvis bättre till vid framtida befordringar (Koenig & Srikantiah, 2004).

Ewa Braf (2000) menar på att stimulerande åtgärder bör vara långsiktiga och nära kopplade till övriga värderings- och kompensationsstrukturer. I de fall åtgärderna är kortsiktiga skall de vara mycket påtagliga, till exempel att de bästa på kunskapsdelning får åka på konferens. Tydliga belöningar kan vara effektiva när ledningen vill ha möten ”ansikte mot ansikte” med personalen. Småsaker såsom t-shirts eller muggar kan exempelvis delas ut för att på ett effektivt sätt få personalen till mötet där de sen kan dela med sig av sin kunskap. Om deltagarna däremot inte finner något värde i belöningsystemet så kommer de troligtvis inte heller att delta. En risk som belyses när vi talar om belöningsystem och liknande är, enligt Ewa en tendens till att bara fokusera på ren ekonomisk ersättning. Frågan är om det alltid är ekonomisk ersättning som efterfrågas och behövs?

- **Ingen formell kommunikation.** Kommunikation får världen att gå runt och även om vi är duktiga på att kommunicera i privatlivet så görs detta rätt dåligt i arbetslivet. Lika mycket som vi vill ha reda på vad som händer i våra käras liv så vill vi även vara insatta i vad som händer på vår arbetsplats. Det sägs att en person måste höra ett meddelande tre gånger innan hjärnan registrerar det. Det är därför viktigt att bygga upp en förväntan inför införandet av ett KM system.

Om man går ut med reklam inom organisationen att en förändring är på gång så kommer personalen att vara medvetna om vad det är som händer och kommer, vid själva införandet, känna sig mer delaktiga.

4.1.4 Struktur, roller och ansvarsområden

Det finns, enligt Koenig och Srikantiah (2004), en hel del saker man måste tänka på när man ska designa ett KM system. En del av de sakerna är hur ett sådant system integrerar med de redan existerande systemen vem ska få tillgång till det nya systemet samt vem gör vad?

Koenig och Srikantiah har kommit fram till en modell som hjälper till att strukturera upp vad som behövs för att driva KM och vem som bör ansvara för vad. Han har valt att dela hierarkin i fyra olika nivåer som i fallande ordning består av,

- **Steering Committee/Council.** Består oftast av styrelsemedlemmar som ska ge guidning, direktiv och support.
- **Central KM Support Group.** Den typiska centrala KM gruppen består av tre till fyra personer som stödjer KM: s sak. Projekt eller andra initiativ kan mycket väl börja hos den centrala KM supportgruppen för att sedan överlämnas till *Business Owners* när den blivit implementerad. På så vis ser *Business Owners* själva nyttan av att dela kunskap och det blir lättare att få igenom en förändring i beteendet än ifall det hade uppfattats som om en central grupp ägde initiativet/projektet. Den centrala gruppen består oftast av människor med kunskap inom projekt och management.
- **Stewards/Owners** är människor inom verksamheten som är ansvariga för spridningen och inhämtandet av kunskapen. Initiativet att dela kunskap kommer att dö ut om inte hela organisationen förstår värdet med att dela kunskap. Det är den centrala gruppen tillsammans med ägarna som ska lära de anställda i organisationen hur man delar kunskap och varför det bör göras.

Även om en organisation har rätt struktur och fördelar rollerna på ett bra sätt så finns det ändå en del problem som kan uppstå. Koenig och Srikantiah (2004) menar att ett av de största är problemet med människor och

avdelningar inom organisationen som bara ser till sig själva och inte till organisationens bästa. Det uppstår då en sorts ”silomentalitet” som, om den inte upptäcks i tid, kan leda till att hela KM initiativet havererar. Koenig och Srikantaiah menar vidare att det är viktigt att få med de personer och avdelningar som har denna mentalitet så tidigt som möjligt.

Ett annat problem, kan härledas ifrån det första, är bristen på ett gemensamt språk. Bristen på ett gemensamt språk leder till missförstånd som i sin tur kan skjuta hela KM initiativet i sank.

Ewa Braf (2000) menar att forma en *organisatorisk infrastruktur* handlar om att upprätta roller, organisationsstrukturer, strategier och färdigheter som främjar individuella KM-aktiviteter. Att skapa nya roller anses svårt och kostnadskrävande och de roller som åsyftas är bland annat kunskapschefer, projektledare för kunskapsmanagement och kunskapsreportrar. En ytterligare roll som anses viktig för kunskapsintensiva verksamheter är så kallade ”kunskapsgatekeeper”. Dessa medarbetare har uppgiften att söka efter och inhämta kunskaper som relevanta för organisationen; de är härigenom en form av ”kunskapsjägare”.

Som man kan se så har båda författarna olika namn på de olika aktörerna men hierarkin är i stort sett den samma.

4.1.5 IT infrastruktur

”KM handlar inte om IT men IT underlättar verkligen för KM” (Koenig & Srikantaiah, 2004). Koenig och Srikantaiah menar även att utan en stabil IT plattform kan en organisation inte möjliggöra att kunskaps delas mellan dess anställda i större skalor.

Fällan som många organisationer faller i är inte bristen på IT system utan snarare det faktum att man fokuserar för mycket på IT systemen. IT system är en del i KM, och ibland en väldigt viktig del, men dock bara *en* del.

Ewa Braf (2000) menar, ungefär som Koenig och Srikantaiah, att en *teknisk infrastruktur* inte skapar kunskaper, men underlättar för KM. IT kan i sig inte ersätta mänskligt vetande och kunnande eftersom IT varken skapar kunskap eller garanterar kunskapsutbyten i en miljö där sådana aktiviteter inte prioriteras. Däremot kan IT ses som en kanal och lagringsmöjlighet för kunskapsutbyten, där IT mer specifikt kan befrämja samarbeten, vilket i sin tur stimulerar till kunskapsöverföring samt förenklar lagring och distribuering av beskrivningar av kunskap. Ewa lyfter vidare fram att

datorbaserat lärande kan användas som ett substitut till den traditionella katederundervisningen.

Några av de områden där organisationer kommer till korta när de utvecklar IT system för kunskapsdelning är, enligt Koenig och Srikantaiah:

- **Fel tillvägagångssätt.** Det vanligaste felet som görs när KM skall implementeras i en organisation är att de som ansvarar för att KM implementeras inte tar sig den tid som behövs för att förstå vilka användarnas behov är. Om IT systemet inte fyller användarnas behov så kommer det inte heller att användas.
- **Brist på bra innehåll.** Om användaren vill ha information om matchande målarfärger och systemet levererar information om olika målningstekniker så är informationsinnehållet fel och därmed värdelöst. Är informationen värdelös kommer inte användarna att återvända till IT systemet, som i sin tur då blir odugligt.
- **Brist på gemensam plattform.** En gemensam standard över hela organisationen i IT system underlättar för KM initiativ. Om en organisation har ett stort hopkok av olika system som kommunicerar, eller inte, med varandra finns det risk för att KM initiativet går om intet.

Här spelar *Steering Committee* en viktig roll i att se vad för sorts standard som organisationen bör använda sig av för att underlätta för KM. Förr var det vanligt att organisationer spenderade miljoner kronor på skraddarsydda IT system medan det idag har blivit allt vanligare att organisationer använder sig av halvfabrikat som grundar sig på MS DOS, UNIX eller Linux. På så sätt behöver en organisation inte lägga ner en smärre förmögenhet på att standardisera sitt IT system.

Enligt Ewa Braf (2000) är Internet och intranät exempel på kunskapsorienterad teknik. Vad som är viktigt är att medarbetarna har en enhetlig teknisk lösning vad gäller datoriserade aktiviteter och kommunikation. Detta för att kunskap ska fångas upp på rätt sätt.

- **Komplicerad teknologi.** Om det tar mer än tre klick att hitta kunskap i ett system kommer användaren bli frustrerad. Det är en balansgång mellan att ge användaren för mycket information och att ge dem för lite. Om de får för mycket information kommer de bli frustrerade och om de får för lite hjälper det dem inte i sitt arbete. Man kan självklart gå ifrån ”treklicksregeln” om det är

väldigt komplicerad kunskap/information som användaren söker och att då användaren får exakt den information som denna är ute efter.

Ett annat vanligt misstag i skapandet av ett IT system för kunskapsdelning är fokuseringen på *Explicit Kunskap*. Även om ett IT system primärt används för att leverera explicit kunskap leder för stort fokus på detta till att användaren förlorar kontexten som kunskapen var skapad i, vilket kan leda till missförstånd och hur man ska använda sig av informationen.

- **Bristfällig teknologi samt bristfällig kunskap att använda den.** En organisation kan misslyckas i sitt försök att dela kunskap om den inte lyckas med att ge användarna rätt teknologi eller, ännu viktigare, misslyckas med att utbilda användarna i hur teknologin skall användas. Den centrala KM gruppen bör spendera större delen av sin tid (efter lanseringen) åt att lära, guida och coacha användarna hur de skall använda systemet för att interagera och kommunicera med varandra för att sprida information och kunskap.

4.1.6 Mätning

Något som är gravt missförstått, och fruktat av många, är mätningens faktor. De flesta fruktar mätning eftersom de ser det som ett synonym till ROI (return on investment) och de vet inte riktigt hur KM skall kopplas ihop med ROI (Koenig & Srikantaiah, 2004). Koenig och Srikantaiah menar vidare att det ultimata målet bör vara att mäta KM initiativets effektivitet så att det på något sätt kan kopplas ihop med någon form av ROI. Detta eftersom det finns många variabler inom KM som påverkar utfallet i en organisation och att det är svårt att peka på specifika sådana om man inte bryter ner dem och mäter dem.

Det första steget enligt Koenig och Srikantaiah är att redan i planeringsstadiet av KM initiativet ha god koll på vilket utfall som förväntas och hur detta skall mätas. Vidare menar han att det som kan mätas är två saker, *aktiviteter* och *utfall*. Att mäta hur många träffar en sida får eller hur många registrerade användare som finns är exempel på mätning av aktiviteter. Detta visar dock inte om användarna sparar tid och pengar på aktiviteterna. Utfallsmätningar fokuserar på att hitta förändringar i de siffror som har med utfallet att göra. Exempelvis försäljningsmarginaler, spenderade timmar för att förbereda ett erbjudande, tid för att svara på en kunds begäran.

Detta är sådant som inte alltid är helt lätt att mäta men som ändå är av stor vikt.

Många variabler kan påverka utfallet och det är därför viktigt att korrelera utfallet till KM aktiviteterna. Viktigt är även att inte lägga hela förtjänsten till KM om exempelvis försäljningen har gått upp. Det är som sagt många variabler som spelar in och KM är bara en av dem (Ibid.).

Koenig och Srikantaiah menar även att insamling och spridning av anekdoter och framgångshistorier är ett bra sätt att komplettera de hårdare mätningarna. Dessa historier sätter kunskapsdelningen i fokus och gör det lättare för medarbetarna att kunna relatera till varför de ska dela med sig av sin kunskap.

Även Ewa Braf (2000) menar att det är viktigt att göra en koppling till ekonomiska värden eftersom Kunskapsmanagement kan vara kostnadskrävande och därför måste kunna visa resultat för kostnaderna. Exempel på vad man kan göra är att sätta kostnaden för kunskapsmanagement i relation till vinsten. Andra förhållanden som kan mätas är produkters utvecklingstid, kundtillfredsställelse och antal telefonsupportsamtal.

Att koppla ekonomiska värden till kunskapsmanagement handlar ofta om att mäta, alltså att kvantifiera. En grundläggande tanke i försäkringsbolaget Skandia AB: s kunskapsmätning är att företag i allmänhet ska redovisa sitt intellektuella kapital i årsredovisningen, precis som företag i dagsläget redovisar andra tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. I nuläget ryms endast en bråkdel i goodwillvärdet av humankapitalet, men samtidigt visar aktiemarknadens bedömningar på stora övervärden i företags totala börsvärde. Detta kan delvis förklaras av att företag inte uteslutande värderas utifrån årsredovisningen utan även faktorer som innovationer, framtidsutsikter, medarbetarnas (chefers) kunskaper etc. påverkar (Braf, 2000).

4.2 Tidsbesparing

2001 hölls en konferens i Santa Clara, USA, angående KM. Konferensen handlade till stor del om hur man skulle strukturera data samt hur denna skulle insamlas (Koenig & Srikantaiah, 2004).

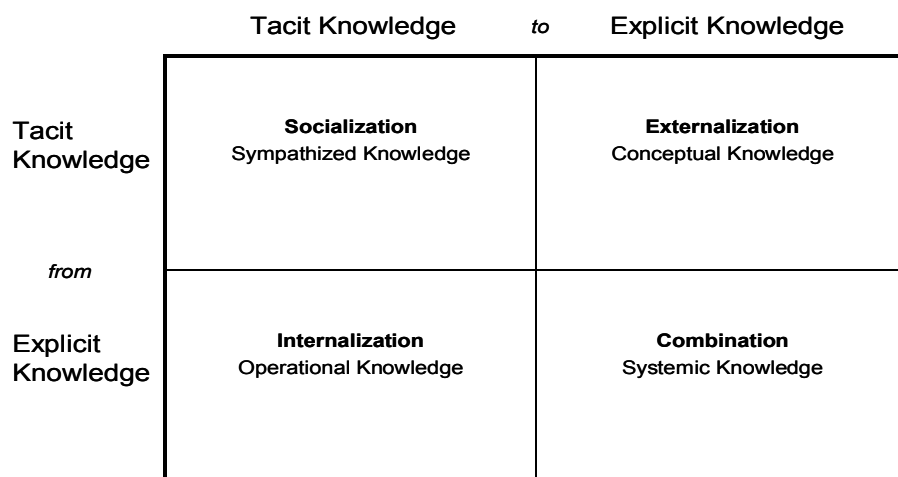
Vad som också behandlades var frågan om hur man skulle legitimera de kostnader som ett KM system medförde. Konferensen kom till slut fram till att sådan legitimitet bäst skulle uppnås genom så kallad ”storytelling”, det vill säga en god anekdot eller ”fiskehistoria” som visade hur KM fungerar i verkligheten.

Det var även vissa talare som förespråkade att ett välstrukturerat KM system skulle leda till nerkortade söktider för användaren och att man på så vis kunde legitimera de kostnader som KM systemen orsakar.

Problemet med tidsbesparing som legitimerande skäl är att även om ett välstrukturerat KM system skulle leda till kortare ledtider så skulle det troligtvis inte märkas någon skillnad i stort ändå. Koenig och Srikantiah menar att detta beror på att beteendet på arbetsplatsen inte har förändrats lika radikalt som teknologin på arbetsplatsen gjort. Studier har, enligt Koenig och Srikantiah, visat att professionell kontorspersonal lägger mellan 20-25 procent av sin arbetstid på att söka information och även om teknologin har förändrats så har dessa 20-25 procenten inte gjort det samma.

4.3 Explicit och Tacit Knowledge

Kunskapsbegreppet används av Ewa Braf (2000) i vid bemärkelse, det vill säga att kunskap inkluderar erfarenheter, värderingar, intuition, tumregler, övertygelser och sanning. Vidare anser de att kunskap skall värderas utifrån de beslut och handlingar kunskapen leder till. Bättre kunskap kan t ex resultera i att bättre beslut fattas vad avser strategier, produktbud eller distributionskanaler.



Figur 4.1 Tacit och explicit knowledge.

Ewa Braf beskriver den så kallade *sympatiserade kunskapen* som består av tysta kunskaper som delas av två eller flera individer, exempelvis gemensamma mentala modeller och färdigheter.

Den *konceptuella kunskapen* är verbaliserad och explicitgjord. *Systematiska kunskaper* är resultat av att olika konceptuella kunskaper har sammanslagit varigenom nya kunskaper har utvecklats. De *operationella kunskaperna* är till sin helhet tysta och har blivit det som en konsekvens av att de har förkroppsligats hos kunskapsinnehavaren genom erfarenhet och användning. Vid en jämförelse mellan tysta och explicita kunskaper är de förstnämnda de som är besvärligast att kommunicera, eftersom det har att göra med att tysta kunskaper är individuella, situationsspecifika och ofta svåra att artikulera med hjälp av språket. Ett syfte med författarnas modell är att överföra tysta kunskaper till explicita eftersom de tysta kunskaperna anses vara mer betydelsefulla.

Ewa Braf menar att det bästa sättet för att främja organisatorisk kunskapsutveckling är att utveckla ett nytt språk med vilket medarbetarna kan kommunicera och dela med sig av sina kunskaper. Att lära sig ett nytt språk anses framförallt underlätta för artikulering av tyst kunskap, vilket i sin tur underlättar för spridning och mångfaldigande av kunskapen. Vidare menar Ewa att fastställandet av en definition avseende centrala begrepp i sin tur ger indikation om vad som ska prioriteras och eftersträvas i kunskapsarbetet.

5 The Plot

Följande berättelse har hämtat sin inspiration ifrån de intervjuer vi genomfört hos SEC. Vi ämnar bryta ner dessa intervjuer, tillsammans med teorin, för att skapa en egen berättelse om hur det "kunde" gått till på SEC i deras arbete med kunskaper och erfarenheter. Berättelsen är med andra ord inte en avspeglning av verkligheten utan har bara hämtat sin inspiration därifrån.

5.1 Nutid

Plötsligt, dock inte helt oväntat, dimper en förfrågan från företaget X ner i knäet på Siemens Enterprise and Communication AB (SEC). Förfrågan går ut på att byta ut nuvarande analoga telefonväxlar mot Siemens digitala dito. Marknadschefen gnider sina händer och har plötsligt glömt bort alla dessa månader av lobbyverksamhet och övertalning emot företaget X. Förfrågan är av storleken "stor" och skulle innebära ett tacksamt tillskott till SEC:s kassa, marknadschefen gnider sina händer på nytt. Summa summarum "det var det värt".

Marknad & Sälj avdelningen får genast bråda dagar med offerthanteringar och annat dylikt som berör förfrågan. Då SEC misstänker att de inte är ensamma om att ha fått förfrågan gäller det att agera snabbt och effektivt. Detta visar sig dock vara lättare sagt än gjort då företaget står inför en djungel av komplicerade frågor som måste lösas. Inte nog med att de olika processerna i övergången från det gamla systemet till det nya måste tidsestimeras, det gäller även att hitta de resurser som krävs för att genomdriva dessa. Vid dags datum finns inte tillräckligt med resurser att tillgå eftersom SEC:s mastodontprojekt *Region Skåne* tar oerhört mycket resurser i anspråk. Då det nya projektet förväntas ge stora intäkter gäller det att skramla ihop den personal som krävs. Detta får ske genom extern rekrytering eftersom SEC:s egna resurser är uppbundna med *Region Skåne*. Företaget X förväntar sig en offert på kalaset inom två veckor.

Marknad & Sälj räknar igenom vad det skulle kosta att hyra in konsulter som får sköta själva installationen, samt vad som krävs för extra personal för att sköta om systemet när det väl blivit levererat. Marknad & sälj skickar ett mejl till Project Office och Drift & Service för att boka ett möte där all kan ge sin input på vad de olika processerna och resurserna kommer att kosta. Det visar sig att cheferna för de båda andra avdelningarna är strängt upptagna

och mötet blir inte av förrän en och en halv vecka efter det att mejlet skickats. Efter mötet genomförts planeras nästa möte in en vecka senare där alla ska presentera de uträkningar som de kommit fram till. När Marknad & Sälj väl fått in alla uppgifter visar det sig att Drift & Service har räknat på helt fel uppgifter och uträkningen måste därför göras om. Tre veckor efter det att SEC fick in förfrågan från företaget X har Marknad & Sälj tillräckligt på benen för att kunna ge en seriös offert till kunden, detta är dock en vecka över tiden.

Det visar sig att företaget X under dess tre veckor redan fått in ett flertal olika offerter från konkurrenter till SEC och att företaget X är på vippen att skriva på ett av dem. SEC:s offert kommer dock in i grevens tid och vänder företagets X intresse bort ifrån SEC:s konkurrenter då SEC:s offert är bra mycket billigare samt ger en bättre helhetslösning. Företaget X meddelar SEC om att de har fått kontraktet och att de är ivriga med att komma igång så fort som möjligt. Företaget X tänker utvidga sin verksamhet med startskott om sex månader och vill att det nya telefonsystemet är ”up and going” innan dess.

Marknad & Sälj sätter ihop ett kontrakt tillsammans med kunden vilket tar över en månad allt som allt. Detta eftersom kunden inte riktigt vet vad det är de vill ha, bara att det skall fungera. Marknad & Sälj tillbringar åtskilliga timmar med att bläddra i gamla pärmar för att se vilket upplägg gamla kunder har haft på sina kontrakt. Problemet är att de olika designlösningarna skiljer sig stort ifrån kund till kund vilket gör det svårt att sätta ihop en design till företaget X med hjälp av dessa. Efter mycket hattande hit och dit kommer tillslut Marknad & Sälj, tillsammans med kunden fram till en lösning och kontrakt skrivs. Ärendet överförs därefter till Project Office som tar över. Som vi tidigare nämnt finns det ingen intern projektledare ledig att lasta över processen på. Nu börjar Project Office att söka efter en extern projektledare, vilket inte alltid är så lätt. Tillslut blir tiden så knapp att SEC kontaktar ett konsultföretag, inriktat mot projektledare, om att hyra en konsult. Det visar sig att konsulten aldrig tidigare varit projektledare inom ett sådant projekt han nu ställs inför, vilket ger kalla fötter hos ledningen i SEC. Den nya projektledaren åläggs att helt enkelt lösa problemet och göra det inom utsatt tid. Konsulten, som har en standardmall för projektledning, börjar nu tidsestimera vad olika processer tar i tidsanspråk. Projektledaren börjar också lägga upp tidsschema för den personal som skall tjänstegöra i projektet och eftersom projektledaren inte vet hur lång tid de olika processerna kommer ta gör han egna uppskattningar.

Den inhyrda konsulten talar med Marknad & Sälj om vart projektet skall ledas ifrån, antingen hos kunden eller i SEC: s lokaler? Döm om konsultens förvåning, när svaret på hans fråga är ”vet ej”. Han blir förbryllad och frågar sig själv om ingen inom Marknad & Sälj har talat med kunden angående

detta? Det slutar med att projektledaren själv får ta kontakt med kunden för att bestämma de logistiska frågorna. Kunden och projektledaren bestämmer sig för att arbeta nära varandra och bygger under tiden upp en nära relation till varandra. Relationen blir så bra att kunden inte längre ser någon större mening med att gå via de kanaler som tidigare avtalats utan tar istället upp sina frågor och problem med projektledaren. Projektledaren tacklar situationen så gott han kan och försöker vara kunden till lags samtidigt som han fortsätter med planeringen av själva projektet.

När det sen blir dags att genomföra själva projektet på plats hyrs det in en massa olika tekniker utifrån för att göra de kopplingar och överföringar som krävs. SEC använder sig av tekniker både ifrån Sverige samt en del från Tyskland. Det visar sig dock att de tyska tekniker som hyrts in till projektet inte alls arbetar på liknande sätt som svenska tekniker brukar göra. Det skiljer sig en hel del i facktermer och arbetsmönster. Projektledaren måste därför arbeta fram ett nytt system som alla kan arbeta efter. Som om inte detta vore tillräckligt så ligger projektet nu även en månad efter i tidsplaneringen. Detta eftersom projektledaren har fått ”uppfinna hjulet” en gång till. Projektledaren vänder sig till ledningen och ber om mer resurser för att kunna genomföra projektet i tid. Ledningen bedömer att vitet för en försening inte är lika blodiga som de kostnaderna för att ta in extra personal. Svaret på begäran om fler resurser blir med andra ord nej.

En månad försenad och med tekniker som inte förstår varandra ser projektledaren inget annat alternativ än att spotta i nävarna och sätta igång. Kunden är utspridd över olika platser i Sverige och planen är att göra överföring från det gamla systemet till det nya på en plats i taget. När det då blir dags att dra igång maskineriet vet vare sig projektledaren, teknikerna eller kunden vart de ska börja någonstans. Den första överföringen liknar mer en hönsgård eller en polsk riksdag än ett preussiskt strukturerat projekt. En massa dubbelarbete i form av kopplingar och kontroller sker på grund av bristande kontroll över vem som gör vad och när. När krutröken skingrar sig visar det sig att överföringen krävde tre gånger så mycket tid än vad som var planerat och felanmälningar på runt 25 % har blivit rapporterade. Projektledaren tycker sig se ett samband mellan overtiden och den dåliga kvalitén med det faktum att ingen i projektet talar samma språk samt att det inte fanns någon fungerande ledning på plats. Detta är erfarenheter som projektledaren sen tar med sig in i de övriga överföringarna som successivt blir bättre och bättre. När projektet sen är slut och projektledaren lämnar över bollen till Drift & Service känner han själv att han har blivit rätt duktig på den sorts projekt som nyss genomförts.

Ledningen är dock bekymrad över att projektet har dragit över tiden med en och en halv månad, detta trots att extra resurser inkallades i slutet. Man kallar

till möte med projektledaren och diskuterar vad som gick bra och dåligt i projektet. Chefen för Project Office gör vissa anteckningar och konstaterar att projektledaren i mångt och mycket sprungit på samma minor som tidigare inhyrda projektledare gjort i projektet *Region Skåne*, något som han tycker är smått irriterande. Chefen för Project Office sparar anteckningarna i sin dator och tänker tanken att detta måste han komma ihåg till nästa gång. En mindre avtackning hålls sedan med teknikerna och projektledaren före alla återvänder till sina ursprungliga arbetsplatser. Projektet ses nu som avslutat och Drift & service tar vid.

När offerten skickades till företaget X fick Drift & Service uppgifter om att det rörde sig om ca 600 anslutningar och att den personal som tidigare arbetat för företaget X, men som nu är tänkta att arbeta för SEC, var på fem personer. Med facit i hand visade det sig nu att det rörde sig om lite mer än 1000 anslutningar och att detta krävde en personal på nio personer. Chefen för Drift & Service undrar hur det kunde bli så fel i det initiala skedet av förhandlingarna, och varför flaggade inte Marknad & Sälj för att driftkostnaderna skulle springa iväg?

Chefen för Drift & Service knyter näven i fickan och inser att det bara är till att gilla läget, som så många gånger förr. Tankar börjar dock snurra i hans huvud om att det borde finnas bättre sätt att kommunicera över avdelningarna än på det sätt det sker idag.

När saker och ting nu börjar lugna ner sig en aning upptäcker Drift & Service, av en slump, att många av de felanmälningar som inkommer från kunden är återkommande. Sanningen är den att det var just kunden som påminde SEC om att så var fallet. Eftersom all data och loggning sker på kundens server så känner dem till vilka fel som uppkommer i en större skala än vad SEC själva gör. Chefen för Drift & Service tycker inte riktigt om den situationen som han befinner sig i utan hade gärna sett att SEC hade haft ett eget system där de kunde göra sina egna anteckningar och felanmälningar, vilket förhoppningsvis skulle innebära att de flesta fel skulle rapporteras och upptäckas tidigare. Just nu flaggar inte systemet för återkommande fel eftersom det inte är SEC:s egna system, något som chefen för Drift & Service gärna ser en förändring av.

Drift & Service har alltför länge skickat ut tekniker att reparera fel som är nästintill ständigt upprepade, vilket naturligtvis kostar i både tid, personal och ekonomi.

Ett annat problem som Drift & Service stöter på är det som uppstår när kunden efter ett tag kommer med nya önskemål. Företaget X behov av ytterligare telefontjänster och tillbehör växer med tiden och kunden hör då av

sig till Drift & Service med sina nya önskemål. På Drift & Service gläds man åt merförsäljningen, eftersom det är här den stora vinsten ligger, samtidigt som man kliar sig lite i bakhuvudet eftersom man inte riktigt vet var man ska göra av beställningen. Ska den skickas direkt till Marknad & Sälj eller är det något Drift & Service kan sköta själva? Ett av önskemålen inkluderar Project Office men hur ser ordergången ut mellan Drift & Service och Project Office? Detta är frågor som ingen på avdelningen har svar på, vilket i sin tur leder till att kundens önskemål hamnar mellan två stolar. Det finns ingen ansvarig för merförsäljning och kunden får därför inga raka svar. Kunden får till slut sina önskemål uppfyllda men det krävs många tur- och returbiljetter för att det ska bli så.

5.2 Implementering av KM

När allt sedan var levererat till företaget X satt sig ”de tre vise männen” från SEC:s olika avdelningar ner för att diskutera vad som gått bra respektive dåligt med affären. Chefen för Marknad & Sälj ville lyfta fram deras behov av standardiserade rutiner och processer ifrån Project Office så att man på ett snabbare och bättre sätt skulle kunna ge offerter till framtida kunder. Chefen för Drift & Service ville samtidigt göra Marknad & Sälj uppmärksamma på att i framtiden vara bättre på att uppskatta de faktiska kostnaderna för service till kunder. Marknad & Sälj håller med om att kritiken är befogad och undrar om det inte skulle vara möjligt att arbeta fram ett sorts verktyg för att standardisera vissa medelvärden hos Drift & Service. Vidare vill chefen för Drift & Service skapa ett eget system där alla avvikelser i driften loggas. På så sätt menar han att SEC kommer bli bättre på att lokalisera ständigt återkommande fel samtidigt som man väljer vad kunden ska få se och inte se. Chefen för Project Office vill även han förbättra vissa saker. Till att börja med vill han, precis som chefen för Marknad & Sälj, skapa ett verktyg som gör det möjligt att mäta hur lång tid de olika processerna tar. Detta för att få fram ett medelvärde till Marknad & Sälj samt för att underlätta för utomstående konsulter och tekniker att estimerar hur lång tid de olika aktiviteterna tar. De tre drar lite på smilbanden när de konstaterar att en ”SEC for dummies” är precis vad de behöver i organisationen. ”Synd bara att vi inte har skrivit ner all den erfarenhet och kunskap som våra konsulter har lärt sig under årens lopp” konstaterar de även.

Chefen för Project Office erinrar sig om de två managementstudenterna som skrev sitt examensarbete för SEC året innan. Där hade studenterna behandlat hur man inom SEC skulle ta vara på erfarenheter och kunskap med hjälp av Knowledge Management. Eftersom chefen för Project Office är en upptagen

man har han inte haft tid för att sätta sig in i rapporten än, men har nu en anledning. Han tar upp idén med KM för ledningen under mötet och undrar om inte detta skulle vara en bra lösning på deras upplevda problem. Ledningen är lite skeptiskt inställd då de menar att det låter som en dyr satsning men går med på ett nytt möte efter det att chefen för Project Office har satt sig in i KM på ett bättre sätt. Nu återstår bara för chefen för Project Office att hitta arbetet.

En vecka efter ledningens första möte möts de upp igen, och den här gången har chefen för Project Office med sig rapporten som de två managementstudenterna skrev. Han delar ut rapporten till de övriga i ledningsgruppen samtidigt som han går igenom vad han tycker verkar bra och dåligt med KM. Det positiva är de möjligheter som finns i att öka effektiviteten och spara tid. ”Om alla skriver ner hur de har gjort i en situation kan den som gör det nästa gång bara följa instruktionerna”, säger Project Office chefen med tindrande ögon. Naturligtvis håller han med om att de initiala kostnaderna för att skapa ett sådant ”innehållssystem” är rätt omfattande, men att de borde betala av sig rätt snabbt. Ledningen är fortfarande skeptisk och menar på å ena sidan att ingen inom företaget vet hur KM skall tillämpas och å andra sidan vilka som skall utbildas. Är det något för ledningen, alla chefer eller hela företagets personal? Chefen för Project Office står på sig och menar att ”något måste göras” eftersom dagens situation är ohållbar. Den övriga ledningen begrundar detta påstående och är, efter lite diskussioner, villiga att hålla med. Det beslutas således att en KM satsning skall äga rum i SEC och att denna skall ha sin början ett halvår fram i tiden.

När ett halvår sen har gått är det så slutligen dags att börja med den fysiska implementeringen av det nya KM systemet. För att personalen inte ska bli tagen helt på sängen har ledningen sen en tid gjort utskick med information om vad som komma skall i form av artiklar, affischer och posters. SEC har bestämt sig för att ta in en KM konsult som ska hjälpa till att utbilda personalen i hur det nya systemet är tänkt att fungera. Ledningen tillsätter en grupp som ansvarar för att KM sprids ut i organisationen och ger dem de resurser som krävs. KM gruppen väljer i sin tur ut vissa personer ute i företagets olika avdelningar för att fungera som KM gruppens tentakler ute i organisationen.

När så strukturen för hur KM organisationen ska se ut, börjar arbetet med att bygga ett nytt IT system som gör det möjligt att samla in och sprida kunskap. Fokus hamnar till stor del på att omvandla den inkommande data till standardvärden för hur lång tid olika processer tar att genomföra. Med detta hoppas SEC kunna effektivisera för Marknad & Sälj i offertprocessen mot kund och för Project Office när de tar in nya konsulter för att genomföra projekt.

En annan funktion som SEC tar fram är att systemet flaggar för återkommande fel som rapporteras till Drift & Service. På så vis hoppas SEC kunna gallra ur de riktiga problemen från de små. Tanken är att om de stora problemen försvinner så gör de små det med.

Systemet ligger nu även på egen server vilket betyder att SEC har själv har skaffat sig kontroll över vad som visas och vad som inte visas för kunden. Detta gör att SEC nu vet vad som har fungerat och vad som inte har fungerat före kunden gör det. På så sätt kan SEC skaffa sig en bättre framförhållning i vad förhållandet kommer att bli mellan intäkter och de viten som beror på förseningar.

SEC tar hjälp av ett av de största företagen på marknaden för att bygga detta system. Meningen är att det inte ska ta någon längre tid för en medarbetare att dela med sig av sin kunskap men att det ska finnas tid att spara in om denna tar del av andras kunskap.

För att få personalen att dela med sig av sin kunskap väljer styrelsen att skicka ut fler artiklar om hur bra det har gått för andra företag som använt sig av liknande system. De väljer även att installera ett pris för den ”mest generösa” medarbetaren som skall delas ut varje månad. Priset går ut på att den medarbetare som har delat med sig av mest kunskap under en månad får ett diplom och en veckas gratis lunch i lunchrestaurangen. Man väljer även från styrelsens sida att ta inofficiella samtal med de medarbetare som öppet ställt sig negativa till KM. Detta för att engagera dem och för att påtala att det inte finns någonting att vinna på att *inte* dela med sig av sin kunskap.

För att förankra KM ytterligare tar styrelsen fram vissa mått som skall visa hur bra KM fungerar i verksamheten. Exempel på sådana mått är hur lång tid varje samtal tar hos supporten, hur många erfarenheter som läggs in i systemet varje månad, hur många sökningar som sker i systemet varje månad och hur medelvärdena för de olika processerna ser ut från månad till månad. SEC hoppas vidare kunna visa att den tid som sparas in på kortare ledtider och snabbare processer i framtiden skall kunna kopplas till ökande vinster för företaget.

5.3 Utfallet

KM initiativet på SEC blev en succé utan dess like, i vilket fall som helst för ägarna. Tack vare ett engagerat arbete ifrån ledningen lyckades de få med sig

medarbetarna som lade ner sin själ i att få KM systemet till att fungera. Project Office fick äntligen ner all den tysta kunskap som de inhyrda konsulterna hade tagit med sig hem efter avslutat projekt. Detta ledde till att de som kom efter hade en mall som de kunde följa och projekten kunde på så sätt genomföras på ett effektivare sätt.

Marknad & Sälj fick således in bättre medelvärden på hur lång tid de olika processerna i projektet tog vilket i sin tur ledde till att de kunde ge framtida kunder mer exakta offerter. Då det nya KM systemet var sammankopplat över hela organisationen kunde Marknad & Sälj även överskåda Drift & Service kapacitet och tillgänglighet vilket även det hjälpte till i skapandet av bättre och mer precisa offerter.

Project Office fick med tiden in mer och mer data ifrån sina inhyrda konsulter vilket ledde till att de kunde arbeta fram en instruktionsmanual om hur de olika processerna skulle genomföras samt hur lång tid varje process fick ta.

Även Drift & Service blev nöjda med utfallet av KM initiativet. Systemet gav dem inte bara ett bättre sätt att hantera felavhjälpning för sina egna telefonväxlar utan även för konkurrenternas. Detta på grund av den erfarenhet av konkurrenternas växlar som den ”nyadopterade” personalen medförde när de flyttade ifrån sin gamla arbetsgivare till SEC.

Efter ytterligare en tid satte sig styrelsen ner för att diskutera hur man skulle kunna göra KM initiativet ännu mer effektivt. Det konstaterades att det inte gick att hitta effektivare sätt att genomföra arbetet i de olika processerna på, eftersom erfarenhetsbanken nu hade utmynnat i en perfekt ”SEC for dummies”, som i sin tur lett till att det inte längre ställs lika höga krav på den personal som utför själva övergångarna, som sin tur sparar in pengar till SEC.

Plötsligt slår det en medlem i styrelsen att det mest kostnadseffektiva för Project Office borde väl ändå vara att inte genomföra övergångarna alls. ”Tänk vad pengar vi skulle kunna tjäna om vi inte har någon personal som vi måste avlöna”, menade styrelsemedlemmen. De andra instämmer att detta naturligtvis vara en häpnadsväckande god lösning men hur skulle detta gå till? Styrelsemedlemmen hänvisar till IKEA: s affärsidé om att leverera produkter som kunden själv får sätta ihop med hjälp av en bruksanvisning. På så sätt skulle kunden kunna hyra in egna tekniker, eller rent av att göra kopplingarna själva. De övriga styrelsemedlemmarna nickar instämmande och ger sitt bifall till idén. Men, konstaterar en annan medlem, det är ju faktiskt inte Project Office som är den stora kostnaden i vår organisation utan det är ju Drift & Service med alla sina telefonister som kostar oss pengar. De övriga medlemmarna instämmer och börjar diskutera hur den kunskapsbank man har skulle kunna hjälpa till för att göra Drift & Service ännu effektivare.

De kommer efter lite dividerande fram till att det bästa vore att bygga vidare på dagens system och skapa en helautomatisk Serviceavdelning á la SJ. På så vis kan kunden via alternativ knappa sig fram till det de önskar. Detta skulle i sin tur leda till att verksamheten skulle klara sig med enbart en bråkdel av den personal som finns idag. Den enda kostnaden blir i stort sett den engångskostnad som krävs för att skapa det automatiska systemet, vilket alla tycker att SEC gott kan leva med.

Så som det diskuterades blev det även. SEC byggde vidare på sitt system och kom fram med ett koncept som gjorde det möjligt för kunden att med hjälp av bruksanvisningar och FAQ: s göra sina egna övergångar. På så vis avvecklades avdelningen Project Office helt och hållet. När det helautomatiska systemet stod klart fanns inget större behov av att ha kvar avdelningen Drift & Service heller utan de få som fortfarande behövdes gick in under Marknad & Sälj. En del av de telefontjänster som inte gick att automatisera valde SEC istället att lägga ut på andra företag då det kostade dem mindre än att behöva driva personalen själv. Kvar finns nu enbart Marknad & Sälj som mestadels arbetar med offerter till kund men som nu sysslar mer med marknadsföring än vad de gjorde tidigare.

För att höja företagets image har SEC anställt ett antal gamla idrottsprofiler som sköter kontakten med kunderna, samt åker på konvent för att marknadsföra SEC utåt. Detta har givit företaget en extra skjuts i allmänhetens ögon och affärerna går strålande.

Ledningen var naturligtvis något klivna inför tanken att låta personalen gå men efter mycket ryggdunk uppifrån Siemens huvudkontor lade sig till slut de orosandarna. Det är ju trots allt så att SEC nu blivit ett konkurrenskraftigare företag.

6 Analys & Reflektion

Vi har med föregående plot försökt att återskapa den stämning, eller företagskultur om man så vill, som vi tyckte oss uppfatta under våra besök på SEC i Malmö.

I dagsläget kämpar SEC med att skapa rutiner för hur erfarenheter och kunskaper skall hanteras. Problemet är, som vi tar upp i arbetet, att inställningen till att IT-system skall lösa alla organisatoriska problem, är för stark. Vi som författare, har genom relevant litteratur, skaffat oss kunskap om att så inte alltid är fallet. Det som istället behöver belysas som ett förbättringsområde är, inte helt oväntat i dessa ”medarbetar-tider”, personalen. Det är inom personalen som problemen, möjligheterna, konflikterna och lösningarna finns. Det är kanske här SEC borde lägga sina resurser och sin energi i första hand. Vi påstår inte att ett välutvecklat, logiskt, IT-system med användare som har fått relevant utbildning på system inte kan lösa olika problem en organisation kan möta när det kommer till erfarenhetsarbete. Tvärtom kan dessa system mycket väl fylla sin plats inom en organisation av SEC: s storlek. Däremot tror vi att fokuseringen på IT-systemen ger en förenklad bild av verkligheten, eftersom den bild som återges är relativt lätt att lösa. Är det systemet som är felaktigt är det lätt att byta ut detta (dock inte sagt att det är billigt). Skulle det däremot vara fel på personalen blir det på en gång väldigt mycket svårare eftersom det då troligtvis är företagskulturen som behöver förändras.

Genom att skriva en berättelse som har klara komiska drag vill vi peka på den rådande inställningen att ”något är fel” och att detta måste ”rättas till”. Då det är erfarenhetsrelaterade problem som organisationen tampas med är det passande att KM systemet får fungera som den tjänare som hjälper organisationen att övervinna dysfunktionerna. I vår berättelse har vi ingen direkt blockerande karaktär, som dramat kräver, men vår uppfattning är att det finns gott om sådana i den ”verkliga organisationen”. Den starkaste blockerande karaktären som vi tycker oss uppfatta är den som gömmer sig inom företagskulturen. Detta eftersom vi får uppfattningen att ledningen vill ha erfarenhetssystemet lite för sig självt. KM är visserligen ett styrsystem i styrsystemets sanna bemärkelse, men systemet fungerar bäst då det genomsyrar *hela* organisationen, inte bara toppen. KM handlar enligt oss om att ta vara på de resurser man har inom organisationen och utveckla dessa till sin fulla potential. För att detta ska vara möjligt krävs det att man, precis som teorin säger, har en vilja att dela med sig. Framförallt ifrån ledningens sida.

Medarbetare som inte delar med sig av kunskap och erfarenhet försöker göra sig oumbärlig genom sin spetskompetens, vilket är ett otroligt tragiskt sätt att försöka styra sin omgivning. Dessa personer ser inte till organisationens bästa utan främst till sitt eget. Meningen med KM är att medarbetarna skall jobba *med* varandra, inte *emot*. Dagens karriärstänkande är något som vi uppfattar ligger KM i fatet och att det kan vara en av organisationens tuffaste uppgifter att tackla. Hur man får folk att vilja dela med sig?

Hur skall SEC gå tillväga med att få utomstående konsulter, som är ett stående inslag i verksamheten, att dela med sig av sina vunna erfarenheter? Detta har vi tidigare i arbetet tagit upp när vi skrev om tyst och explicit kunskap. Vi menar vidare att det är viktigt att göra de inhyrda konsulternas erfarenheter och kunskaper till organisationens, dels eftersom dessa konsulter har ett "utifrånperspektiv" med allt vad det innebär, dels att dessa konsulter ibland försvinner för gott från SEC.

Med hjälp av ett nytt erfarenhetssystem vill SEC uppnå en ökad effektivitet. Detta stämmer väl in med den systemeffektivitet som Sköldberg anser går hand i hand med ett komiskt drama. Precis som vi är inne på tidigare i detta kapitel, och även i teoridelen, är risken att man hänger upp sig för mycket på att systemet i sig skall lösa alla problem. Risken blir att systemet fylls med onödig data som inte fyller någon funktion och att de som arbetar med systemet till slut förlorar sin tro på det.

Berättelsen har även en tragisk ton i och med den stora önskan att mäta alla processer och aktiviteter. Med hjälp av dessa mätningar hoppas organisationen kunna uppnå standardiserade värden och förfaranden. Detta för att medarbetare skall kunna arbeta snabbare och mer effektivt. Det faktum att detta i sin tur leder till att organisationen i stort sett rationaliserar bort sig själv är även det en klart tragisk saga som följer Sköldbergs insatseffektivitet. Vi tycker oss se ett klart samband med att SEC är en nystartad organisation och att ledningen har ett stort behov av att skapa sig medel- och standardvärden för olika processer. Eftersom allt är nytt är det naturligt att ledningen vill ha järnkoll på allt inom organisationen. Lättaste sättet att skaffa sig denna järnkoll är att bryta ner alla processer i dess beståndsdelar för att mäta och utvärdera dem. Risken med detta beteende är att organisationen kan hamna i en tragisk spiral där mätningar av interna aktiviteter blir viktigare än exempelvis kunskapsutvecklingen för medarbetarna.

Något som vi tycker är förbryllande med den teori som ligger till grund för vår uppsats är den ambivalens som uppstår i själva effektivitetsbegreppet. Å ena sidan argumenterar litteraturen för att KM system syftar till att spara medarbetares tid i arbetsprocesserna. Å andra sidan menar samma litteratur

att KM inte bör legitimeras med tidsbesparing. Det kan visserligen vara så att litteraturen gör en skillnad mellan den tid det tar att söka information och kortare ledtider, som standardisering av kunskap och erfarenhet skulle kunna leda till. Om det nu är så framgår tyvärr inte på ett klart och tydligt sätt.

Litteraturen talar även om vikten av att koppla KM till olika sorters ROI (return on investment) för att visa de resultat som KM initiativet har utmynnat i. Å andra sidan säger litteraturen att det bästa sättet att legitimera KM är genom så kallad *storytelling*, alltså berättelser. Det narrativa ger, som vi tidigare varit inne på, ett större djup och slagkraft i spridningen som siffror kan ha svårt att förmedla. ROI kan dock verifiera att historierna är mer än bara fiskehistorier.

Vart kommer då romantiken in i bilden kan man fråga sig? I berättelsen finns det inget utrymme för romantik utan den får vi själva stå för. Vi hade som utgångspunkt med detta arbete en klart komisk inställning där vi såg vår ”stora chans” att bistå SEC med en perfekt lösning på deras problem. Redan i förarbetet till denna uppsats blev det tydligt att vi var tvåa på bollen och troligtvis tagit oss vatten över huvudet. Efter att vi satt oss in i problemet framgick det allt tydligare att det inte finns några lätta lösningar. Erfarenhets- och kunskapshantering är ett väldigt komplext problem som kräver att väldigt många saker ska klaffa om de skall fungera. Man kan använda sig av metaforen ”ju mer du vet desto mer framgår det hur lite du vet”. Detta har utmynnat i att vårt arbete inte blev riktigt så som vi hade tänkt oss från början eftersom det visade sig allt för svårt att ge generella rekommendationer till en så stor organisation som SEC. Förhoppningsvis kan vårt drama ge SEC en tanke om vart de vill komma och vilka fördelar samt nackdelar resan dit kan ge.

7 Slutsats

Efter att vi har analyserat och reflekterat över uppsatsen är det slutligen dags för oss att svara på själva problemfrågan som låg till grund för denna uppsats.

Vår problemformulering var enligt följande:

”Hur skall SEC på ett bra sätt ta tillvara på de erfarenheter och kunskaper som uppstår i organisationens olika led och hur skall SEC göra för att få ut dessa erfarenheter och kunskaper i organisationen på ett tillfredställande sätt?”

När vi nu står på toppen av berget och ser tillbaka på vår odysse går det upp för oss att vår problemformulering ”kan” ha varit i största laget. Detta eftersom frågan, och framförallt svaren, har visat sig vara mer komplexa än vad vi först förväntat oss.

Med hjälp av KM litteratur har vi belyst ett antal olika ”framgångsfaktorer” som har legat till grund för vår uppsats. Vi menar även att dessa faktorer ger en bra insikt i problemets natur.

Då det är ett väldigt komplext problem så vore det fåfängt om vi påstod att vi funnit den perfekta lösningen, men det har heller aldrig varit vår avsikt. Istället har vi försökt lyfta fram det som KM litteraturen har tryckt hårdast på och försökt applicera det på SEC i form av en berättelse. Då berättelsen har klara tragikomiska drag framställer den hur man med hjälp av erfarenhets och kunskapshantering kan gå från ett oönskat läge till ett önskat, samt hur man med hjälp av standardiseringar även lyckas uppnå oanade effektivitetshöjder.

Att sprida kunskap och erfarenhet inom organisationen handlar om att göra tyst kunskap till uttalad. Detta görs enligt litteraturen bäst om man kombinerar ”storytelling” med mätningar som är kopplade till olika sorters ROI (return on investment). Kunskap i form av data blir då inte bara siffror utan får en djupare mening och kan därmed lättare sättas in i en kontext.

Erfarenhet och kunskap är två begrepp som står varandra nära då det ena är svårt att tillgodose sig utan det andra. Vad vi hoppas ha åstadkommit med denna uppsats är en djupare förståelse för *ett* sätt att ta till vara på dessa. Men precis som i det privata livet handlar erfarenhet och kunskap om hur mycket man är villig att lära sig av sina misstag och framgångar. Vissa lär sig snabbt, vissa lär sig aldrig.

Källförteckning

Tryckta källor

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Befring, E. (1992). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Braf, E. (2000). *Organisationers kunskapsverksamheter – en kritisk studie av "knowledge management"*. Linköping: Univ., Institutionen för datavetenskap.

Czarniawska, B. (1998). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber ekonomi.

Czarniawska, B. (2005). *Writing management – organization theory as a literary genre*. New York: Oxford Univ. Press.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations, facts, fictions and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.

Harvard business school press (1998). *Harvard business review on knowledge management*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Koenig, M. E. D. & Srikantaiah, T. K. (2004). *Knowledge Management lessons learned – Whats works and what doesn't*. Medford, N.J.: Published for the American Society for Information Science and Technology by Information Today.

Makhloufi, B. (2007-01-30) Föreläsningskompendium om *Metodologi & Forskningsmetodik*, som i sin tur refererar till Ödman Per-Johan (1979). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*.

Sköldberg, K. (1990). *Administrationns poetiska logik – Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin och Språkdata (ordboksartiklar) 2007. Definitionen av orden:

Erfarenhet:

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O144085&i_word=erfarenet#

Kunskap:

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O220685&i_word=kunskap

Länkarna är hämtade 2007-03-21

Muntliga källor/intervjuer

Lindh, Jörgen. Avdelningschef Project Office, SEC. 2007-04.

Löfgren, Marcus. Avdelningschef Marknad & Sälj, SEC. 2007-04.

Åberg, Christer. Avdelningschef Drift & Service, SEC. 2007-04

Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar: Civilekonomutbildning 120/160 poäng, Dataekonomutbildning 120/160 poäng, Systemarkitekturutbildning 120/160 poäng, Systemvetarutbildning 120/160 poäng, Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng, Event Management 80 poäng, Magisterutbildning i entreprenörskap och affärsdesign, Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng Kandidat-/magister-utbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt Kandidat-/magister-utbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

För mer information:

Högskolan i Borås
501 90 Borås
Tel 033-435 40 00
Fax 033-435 40 03
E-post: Info@hb.se
Internet: <http://www.hb.se>