



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Hinder för kunskapsdelning

Att skapa förutsättningar för mer effektiv kunskapsdelning genom reducering av hinder

Kandidatuppsats inom Informatik

Författare: Ingvarsson, Nils

Johnson, Carl

Necovski, Alexander

Handledare: Seigerroth, Ulf

Jönköping September, 2006



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
JÖNKÖPING UNIVERSITY

Knowledge transfer barriers

Creating prerequisites for more effective knowledge sharing by reducing barriers

Bachelor's thesis within Informatics

Authors: Ingvarsson, Nils

Johnson, Carl

Necovski, Alexander

Tutor: Seigerroth, Ulf

Jönköping September, 2006

Kandidatuppsats inom Informatik

Titel:	Hinder för kunskapsdelning – Att skapa förutsättningar för mer effektiv kunskapsdelning genom reducering av hinder
Författare:	Ingvarsson Nils, Johnson Carl, Necovski Alexander
Handledare:	Seigerroth, Ulf
Datum:	September, 2006
Ämnesord:	Informatik, Kunskapsdelning, Knowledge Management, Motivation, Belöning, Hinder

Sammanfattning

För kunskapsintensiva företag är det viktigt att arbeta aktivt med kunskap, kunskapsdelning och Knowledge Management (KM) för att vara konkurrenskraftiga på dagens föränderliga marknad. Vi har i denna studie fokuserat på existerande hinder för kunskapsdelning, användning av IT som stöd och hur motivation, belöning och bestraffning påverkar kunskapsdelningen. Hinder inom KM minskar effektiviteten av hur ny kunskap skapas, lagras och delas, vilket därför måste tas hänsyn till och helst minskas eller undanröjas för att uppnå högsta möjliga värde för organisationen. För att företag ska få största möjliga värde av sitt KM-arbete, är det viktigt att det blir en naturlig del av de anställdas vardag. Därför är det viktigt att skapa en inre långsiktig motivation genom till exempel utbildning, belöning och arbetslivsförutsättningar.

Utifrån problemdiskussionen ovan ställer vi oss frågorna ”vilka hinder finns?”, ”hur används befintlig IT som stöd?” och ”vilken påverkan har motivation, belöning och bestraffning på kunskapsdelning?”. Genom att utföra en kvalitativ fallstudie på ett kunskapsintensivt företag i Huskvarna, ska vi svara på frågorna ovan och även ge rekommendationer för hur företaget kan reducera de hinder vi kartlägger och därmed skapa förutsättningar för mer effektiv kunskapsdelning. Vi genomförde en intervju och observation av hur en anställd på företaget arbetade med kunskapsdelning.

Genom fallstudien fick vi reda på att företaget arbetade med kunskapsdelning genom ett diskussionsforum och en CV-databas på deras intranät. Dock kunde vi kartlägga hinder och de viktigaste var att personalen hade låg medvetenhet av värdet och fördelarna med den inestående kunskapen för andra anställda, företaget hade inte en medveten KM-strategi samt att de IT-system som företaget använde inte var anpassade efter personalens behov. Den främsta konsekvensen av hindren blir att företaget inte mer effektivt kan nyttja den kunskap som är den främsta resursen för att företaget ska vara konkurrenskraftigt. Eftersom motivation och förståelse för kunskapsdelning är två av de viktigaste faktorerna för att personal naturligt ska vilja arbeta med kunskapsdelning, rekommenderar vi företaget att införa någon form av belöningsystem kombinerat med utbildning för att uppnå detta.

Vi har genom denna uppsats lärt oss att kunskapsdelning förekommer på alla företag, med en medveten eller omedveten strategi och med eller utan IT som stöd. Således förekommer det också hinder på alla företag. Det viktiga att förstå är att företag aktivt måste arbeta med att reducera eller undanröja hinder, oavsett om det är ett eller flera. Kunskap har idag blivit en så pass viktig resurs att inget kunskapsintensivt företag har råd att ignorera detta faktum.

Bachelor's thesis within Informatics

Title: Knowledge transfer barriers – Creating prerequisites for more effective knowledge sharing by reducing barriers

Authors: Ingvarsson Nils, Johnson Carl, Necovski Alexander

Tutor: Seigerroth, Ulf

Date: September, 2006

Keywords: Informatics, Knowledge Transfer, Knowledge Management, Motivation, Reward, Barriers

Abstract

In today's fast changing environment it is important for knowledge intense companies that want to stay competitive to actively work with their knowledge, knowledge sharing and Knowledge Management (KM). Barriers decrease the efficiency of how knowledge is created, stored and shared, and they are therefore important to reduce or preferably remove making the KM activities result in as much value for the organisation as possible. To achieve this, it is important that the KM activities become a natural part of the employees' daily work. Activities become natural when employees are truly motivated, which can be achieved through for example further education, reward systems and supporting work conditions.

In this study we have focused on existing barriers for knowledge sharing and we ask ourselves "what barriers exists?", "how is existing IT being used as a support?" and "how does motivation, reward and punishment affect knowledge sharing?". By conducting a qualitative case study at a knowledge intense company in Huskvarna, we will answer these questions and also recommend how the company can reduce the barriers we find, thus creating prerequisites for more effective knowledge sharing. We carried out an interview and an observation of how an employee at the company worked with knowledge sharing.

Through the case study, we found that the company worked with knowledge sharing using both a discussion forum and a CV database located on the company's intranet. However, we did find barriers and the most important ones were low awareness and realisation amongst staff of the value and benefit of possessed knowledge, lack of an intentional KM strategy and lastly their IT systems were not adjusted to employees' needs. The foremost consequence of these barriers is that the company can not effectively utilize their knowledge, which is their most important resource making the company competitive. Since motivation and understanding are the two primary factors for employees to work more naturally with knowledge sharing, and to achieve this we recommend that the company implement some sort of reward or incentive system combined with education.

In working with this thesis, we have learnt that knowledge sharing exists in all companies, with or without an intentional strategy and with or without IT supporting the activities. Thus, barriers also exist in all companies. The cardinal thing to understand is that companies must work to reduce or remove barriers, regardless how many they are. Knowledge has become such an important resource that no knowledge intense company today can afford to ignore this fact.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Problemdiskussion	2
1.2	Problemprecisering	3
1.3	Syfte	4
1.4	Metod	4
1.4.1	Val av forskningsfrågor	4
1.4.2	Litteraturstudie	5
1.4.3	Forskningsstrategi och kunskapsmål	5
1.4.4	Val av företag	6
1.4.5	Insamling och dokumentering av empiri	6
1.4.6	Analys av empiri	7
1.4.7	Validitet och reliabilitet	7
2	Referensram	8
2.1	Kunskapsdelning	8
2.1.1	Kunskapsbegreppet	9
2.1.1.1	Data	9
2.1.1.2	Information	9
2.1.1.3	Kunskap	10
2.1.2	Kunskapsdelning enligt Nonaka och Takeuchi	10
2.1.3	Hinder för kunskapsdelning	12
2.1.3.1	Personliga hinder	13
2.1.3.2	Organisatoriska hinder	13
2.1.3.3	Tekniska hinder	13
2.2	Knowledge Management	14
2.2.1.1	Kodifieringsstrategin	14
2.2.1.2	Personifieringsstrategin	15
2.3	Varför gör människan som hon gör i samband med kunskapsdelning?	15
2.3.1	Motivation	16
2.3.2	Motivation på arbetsplatsen	17
2.3.3	Belöning	19
2.3.4	Bestraffning	19
2.4	Sammanfattning av referensram	20
3	Kunskapsdelning på Företaget (empiri)	21
3.1	Resultat från Intervju	21
3.1.1	Kommunikation och belöningar	21
3.1.2	Hinder	22
3.1.2.1	Personliga Hinder	22
3.1.2.2	Organisatoriska hinder	22
3.1.2.3	Tekniska hinder	23
3.1.3	Arbetssätt, kultur och värderingar	23
3.2	Resultat från Observation	23
4	Analys	25
4.1	Personliga hinder	25
4.1.1	Våra rekommendationer för Företaget	26
4.2	Organisatoriska hinder	27
4.2.1	Våra rekommendationer för Företaget	29

4.3	Tekniska hinder.....	29
4.3.1	Våra rekommendationer för Företaget.....	31
5	Slutsats	33
6	Avslutande reflektioner.....	35
6.1	Uppslag till vidare studier	37
	Referenser	38

Figurer

Figur 1.1	Disposition av rapporten	2
Figur 2.1	Illustrativ modell av kunskapsbegreppet	9
Figur 2.2	Kunskapsspiral (Nonaka & Takeuchi, 2004)	12
Figur 2.3	Maslows behovshierarki (Maslow, 1987, återgiven i Chapman, 2002a).....	16
Figur 2.4	Hertzbergs motivationsfaktorer (Hertzberg, 2003)	17
Figur 2.5	Faktorer för arbetstillfredsställelse (återskapad från Svensson & Wilhelmson, 1988).....	18
Figur 2.6	Dubbelriktad effekt av motivation (återskapad från Svensson & Wilhelmson, 1988).....	18

Bilagor

Bilaga 1:	Intervjufrågor	40
Bilaga 2:	Mindmap av empiri från fallstudie.....	41
Bilaga 3:	Personliga hinder enligt Riege (2005)	43
Bilaga 4:	Organisatoriska hinder enligt Riege (2005).....	44
Bilaga 5:	Tekniska hinder enligt Riege (2005).....	45

1 Introduktion

I detta kapitel introducerar vi rapporten, varför vi vill studera hinder för kunskapsdelning, för en bakgrund- och problemdiskussion, redogör syftet med uppsatsen och beskriver metoden för att uppnå syftet.

Företag bedriver idag sina verksamheter i en ständigt föränderlig miljö med ökad globalisering¹ och där antalet konkurrenter på marknaden ökar, vilket gör det svårare för företag att utvecklas på grund av den höga konkurrensen (Davenport & Prusak, 1998). Samtidigt som globalisering gör det svårare för företag att överleva, skapar det också möjligheter då till exempel geografiska avstånd får mindre betydelse för kommunikation tack vare ständigt utvecklande informationsteknologi (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002). I denna föränderliga miljö blir företags immateriella tillgångar alltmer viktiga och Davenport och Prusak (1998) anser bland annat att företag mer effektivt bör använda sig av den kunskap som redan finns inom företaget för att vara mer konkurrenskraftiga. När företag arbetar med kunskap, behöver flera olika aktiviteter beaktas. En av dessa aktiviteter är kunskapsdelning, vilket inte är helt enkelt att förklara, men skulle konceptuellt och kortfattat kunna beskrivas som en aktivitet som involverar en sändare, ett meddelande som sänds från sändaren och en mottagare av meddelandet (Chini, 2004). När något hindrar överföringen minskar den positiva effekten av överföringen och vi i projektgruppen anser detta vara intressant att undersöka, då förutsättningar för effektiv kunskapsdelning kan skapas genom att reducera så många hinder² som möjligt.

Att arbeta med, och framför allt överföra kunskap inom ett företag har vi under vår studietid på högskolan konstaterat är viktigt, men samtidigt problematiskt eftersom det som sagt finns många hinder som kan påverka arbetet negativt (se utförligare problemdiskussion nedan). Vi blev intresserade av ämnet kunskapsdelning genom kursen Knowledge Management på högskolan där vi i teorin sett exempel på framgångsrika företag som organiserat använt sig av kunskapsdelning och vi ville utforska detta i verkligheten. Vi valde just reduktion av hinder för kunskapsdelning som huvudtema för vår studie och denna rapport, som är en kandidatuppsats inom informatik. För att lättare få en överblick av innehållet i uppsatsen, har vi delat upp den enligt strukturen nedan.

¹ ”Förändringsprocess varigenom stater och samhällen över hela jorden knyts samman i ömsesidiga beroendeförhållanden. Globaliseringens ekonomiska orsaker anses nära kopplade till den teknologiska utvecklingen, i synnerhet inom kommunikationsteknologi. Uppkomsten av sådant som datornätverk och nya former för telefoni har inneburit radikalt förändrade förutsättningar för till exempel ekonomiska transaktioner.” (Nationalencyklopedins Internetjänst, 2006)

² Exempel på individuella hinder från Riege (2005) är språkskillnader mellan sändare och mottagare, avsaknad av tid för överföringen och ålderskillnader mellan sändare och mottagare. Riege har delat in hinder i olika kategorier vilka vi mer i detalj kommer att behandla i kapitel 2.

Kapitel 1	I detta kapitel introducerar vi ämnet, för en bakgrund- och problemdiskussion, redogör syftet med uppsatsen och beskriver metoden för att uppnå syftet.
Kapitel 2	Kapitel med teoretisk referensram där vi mer i detalj redogör vad andra forskare har sagt om ämnet, samt att vi själva reflekterar och motiverar valda teorier.
Kapitel 3	I detta kapitel presenterar vi insamlad empirisk data från fallstudien.
Kapitel 4	Analyskapitel där vi analyserar empiri utifrån teorierna presenterade i kapitel 2.
Kapitel 5	Här presenterar vi slutsatserna av vår studie
Kapitel 6	I detta sista kapitel "tittar vi i backspeglarna" och redovisar våra egna reflektioner över studien och för en diskussion om hur man kan gå vidare med resultatet.

Figur 1.1 Disposition av rapporten

1.1 Problemdiskussion

Davenport och Prusak (1998) menar att kunskap flödar i en organisation oavsett om man medvetet eller omedvetet arbetar med kunskapsdelning (beskrivs utförligare i kapitel 2). Kunskap kan ses som en immateriell, svårkopierad och konkurrenskraftig tillgång för företag och är därför viktig att ta hand om för att företaget skall bibehålla sin konkurrenskraft. Nonaka och Takeuchi (1995, s. 161) presenterar idéer om en så kallad "Hypertext Organization", där kunskapsdelning sker iterativt genom olika tillfälliga projektgrupper. Kunskapsdelning är således ett intressant område att undersöka, då det bidrar till att ny kunskap kan skapas. Dock finns det problematik med att dela kunskap, då till exempel olika faktorer som kultur, tidsbrist, tillit, språk, tillgång till stöd och avsaknad av medveten strategi för kunskapsdelning kan påverka resultatet negativt (Chini, 2004; Davenport & Prusak, 1998; Riege, 2005). För att företag således ska kunna få positiva effekter av sitt arbete med kunskapsdelning, bör många faktorer beaktas.

Kunskapsdelning diskuterat ovan är en aktivitet inom Knowledge Management (KM). Newell et al. (2002) menar att KM är ett relativt nytt forskningsområde vad gäller nyttan för företag. Vad kunskap är, har dock diskuterats ända sedan de gamla grekernas tid och än idag finns det ingen generellt accepterad definition på vad kunskap står för. Detta medför problem inom KM då det existerar olika synsätt på hur kunskap till exempel ska användas, utökas och spridas. Trots att KM är ett nytt forskningsområde jämfört med till exempel astronomi, är intresset för ämnet och dess inverkan på företag stort. Vår syn på KM är att det är en process som innefattar flera aktiviteter (till exempel skapa och sprida kunskap). Dessa aktiviteter har mål är att skapa värde från kunskap och bidra till att en organisation kan bli mer konkurrenskraftig. Följande definition tycker vi därför kärnfullt speglar vår syn på KM eftersom den förklarar att KM är en process vars resultat skall generera värde från kunskapsbaserade tillgångar i en organisation:

"KM is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets." (Levinson, 2005)

Att förklara vad KM är och vad det går ut på har många gjort och det finns otaliga definitioner. Newell et al. (2002, s. 16) har sammanfattat syftet med KM på följande sätt "fånga den kunskap som finns tillgänglig i huvudet och i händerna på de anställda i

organisationen” (fritt översatt). Denna aktivitet kan vara svår att realisera i praktiken men ett hjälpmedel för att uppnå det kan vara IT. Dock är det vanskligt att tro att IT löser alla problem, då till exempel medarbetare kan känna sig obekväma med att använda ny teknik och effekten av arbetet inte blir lika fruktsamt. Vad som ytterligare kan försvåra arbetet med IT är utveckling av nya funktioner och annorlunda utseende i verktygen, vilket kan skapa problem då användaren måste anpassa sig till nya situationer. En annan orsak till problem med KM kan vara att de anställda inte vill kommunicera eller dela med sig av sin kunskap. Anledningen till detta kan till exempel vara bristen på tillit till medarbetare. Vidare finns faktorn att kunskap inte delas av själviska skäl och att man inte vill att någon annan ska gynnas. Dessa personliga hinder påverkar kunskapsdelningen och kommer att behandlas utförligare i teorikapitlen nedan.

Kunskapsdelning kan som sagt ske i företag både medvetet och omedvetet, med eller utan IT. De flesta kunskapsintensiva företag³ använder sig dock av någon form av IT (till exempel e-post och intranät) som stöd för kommunikation. Kunskapsdelning handlar huvudsakligen om kommunikation av information och eftersom en stor del av företags kommunikation sker med hjälp av IT är det därför viktigt att tekniken fungerar som ett hjälpmedel. Vi har ovan diskuterat olika dimensioner av hinder för kunskapsdelning och speciellt viktigt blir det för företag som använder IT, eftersom IT i sig ger upphov till ytterligare en dimension av hinder som bör reduceras eller undanröjas för att effektiv kommunikation ska kunna ske. Kunskapsdelning är således viktigt för IT-området då tekniken ska fungera som ett stöd för kommunikation och inte vara ett hinder.

Slutligen, för att vi ska kunna förbättra kunskapsarbetet, måste vi även generellt förstå varför människan gör som den gör. Motivation är en central drivkraft hos människan och kan definieras som ”det som orsakar aktivitet hos individen” (Imsen, 2000 s. 271). För att således kunna arbeta effektivt med kunskap, måste individen vara motiverad till arbetet. Forskningen skiljer på inre och yttre motivation där den inre motivation grundar sig i ett grundläggande behov eller intresse hos individen som gör aktiviteten meningsfull för denne. Den yttre motivationen är förknippad med någon sorts belöning som erhålls efter att individen uppnått ett mål. Om aktiviteten inte känns meningsfull, inte uppfyller ett behov, eller inte belönas på ett för individen passande sätt, kommer således aktiviteten inte att få samma positiva effekt som den skulle kunna ha fått utförd av en motiverad individ. När man talar om belöningar, brukar också bestraffning nämnas eftersom det kan anses som ett medel för att uppnå en önskad handling. Bestraffning ingår dock sällan i ett belöningsystem eftersom det hämmar motivationen mer än vad den uppmuntrar (Skinner, 1953, återgiven i Imsen, 2000). Därav måste faktorerna motivation, behov och belöningsystem också beaktas när företag arbetar med kunskapsdelning.

1.2 Problemprecisering

Baserat på diskussionen ovan, kan vi konstatera att det finns olika typer av hinder för att arbeta effektivt med kunskapsdelning inom ett företag. Speciellt intressant är det för kunskapsintensiva företag som använder IT som stöd för kunskapsdelning, eftersom IT

³ Fritt översatt är det ett företag som inte förlitar sig på materiellt kapital för att vara konkurrenskraftigt, utan som förlitar sig på sitt humankapital och den kunskap och expertkunskap de besitter (Newell et al., 2002, s. 24). Ytterligare en definition är ”Ett kunskapsföretag lever på att sälja sin kunskap. Tyngdpunkten för ett kunskapsföretag är problemlösning, kreativitet och kundanpassning. Kunskapsföretag är både människointensiva och kunskapsintensiva” (Sveiby, 1990, s. 30).

utvecklas och förändras snabbt och det gäller att IT-system är anpassade efter behov. Kunskapsintensiva företag behöver således bland annat konstant utöka, ta tillvara på, och framför allt dela sin kunskap för att fortsatt vara konkurrenskraftiga.

För att skapa förutsättningar för företag att uppnå organiserad kunskapsdelning, är det viktigt att kartlägga vad som hindrar delningen. Vi ställer oss därför den huvudsakliga forskningsfrågan för denna uppsats ”vilka hinder finns för kunskapsdelning i kunskapsintensiva företag?”. För oss känns det naturligt att i ett tidigt skede få svar på denna fråga för att överhuvudtaget kunna börja arbetet med att minska eller undanröja hindren och skapa förutsättningar för bättre kunskapsdelning.

Vi har ovan konstaterat att det finns flera typer av hinder och vi nämnde problematiken med IT som stöd för kunskapsdelning som både kan fungera som en möjliggörare men samtidigt vara ett hinder. Vi diskuterade även vilken effekt motivation och belöningsystem har på kunskapsdelning och hur IT används eller bör användas. Följdfrågor till vår huvudsakliga forskningsfråga ovan är då ”hur används befintlig⁴ IT som stöd för kunskapsdelning?” och ”vilken påverkan⁵ har motivation, belöning och bestraffning för kunskapsdelning?”.

1.3 Syfte

Att kartlägga hinder för, samt visa vilken påverkan motivation, belöning och bestraffning har på överföringen av kunskap inom Företaget⁶. Företaget skall vara ett kunskapsintensivt företag som använder IT-system till stöd för kunskapsdelning.

Genom att kartlägga hinder för överföringen, ska vi sedan ge rekommendationer på hur Företaget kan minimera hindren och således skapa bättre förutsättningar för att kunna uppnå högre effektivitet med sin kunskapsdelning.

1.4 Metod

I detta projekt har vi använt olika tillvägagångssätt för att uppfylla syftet. Dessa presenteras mer ingående i kapitlen nedan. För att guida oss genom arbetet har vi formulerat forskningsfrågor. Hur vi kommit fram till dessa börjar vi med att redogöra för nedan.

1.4.1 Val av forskningsfrågor

En grundtanke med vårt uppsatsarbete är att vi vill åstadkomma en förbättring hos företaget som vi undersöker. För att kunna göra en förbättring, är vi i forskningsgruppen ense om att vi först behöver identifiera problem eller hinder. Våra ovan nämnda forskningsfrågor är därför ett resultat av bland annat våra diskussioner inom projektgruppen, baserade

⁴ Eftersom de flesta företag redan har någon form av IT, vill vi fokusera på hur deras befintliga IT används och inte bara om tekniken är i någon speciell utvecklings- eller implementeringsfas och hur detta skulle påverka delningen.

⁵ Olika företeelser påverkar handlingar på olika sätt. Besträffning kan ha en viss påverkan och belöning kan ha en annan inverkan på en handling och vi vill kartlägga vad det är inom Företaget som inverkar på hur de arbetar.

⁶ ”Företaget” i denna uppsats hänvisar till det företag i Huskvarna där vi utfört vår fallstudie. Se kapitel 1.4.4 och kapitel 3 för mer information.

på vår grundtanke nämnd ovan. Vidare har den litteratur vi studerat påverkat och väglett oss i valet och preciseringen av forskningsfrågorna.

1.4.2 Litteraturstudie

För att fördjupa oss mer inom ämnet och skapa förståelse har vi genomfört litteraturstudier genom att både läsa relevant tryckt material som böcker och artiklar och även elektroniska källor via Internet och databaser via högskolebiblioteket.

Den teoretiska referensramen som vi skapar genom litteraturstudierna har vi använt för att skapa förståelse för problematiken med ämnet, lära oss mer om metoder för att samla in empiri och för att kunna analysera den empiri vi samlat in.

Vi har, utöver kunskapsdelning, KM, KM med stöd av IT, organisationspsykologi (läran om varför gör människan som hon gör på arbetsplatsen), beteendevetenskap (läran om varför människan gör som hon gör) och pedagogik (läran om att lära ut), även studerat forskningsmetodik och hur forskare skall förhålla sig till olika forskningsstrategier baserat på vilka mål forskaren har.

1.4.3 Forskningsstrategi och kunskapsmål

Våra empiriska kunskapsmål för studien är att skapa förståelse för hur personalen på Företaget arbetar med kunskapsdelning, varför de arbetar på det sättet, vad de har för uppfattning om vikten av att arbeta med kunskap och hur personalen belönas för deras arbete. Eftersom vi vill skapa en djupare förståelse för hur Företaget arbetar, har vi valt en fallstudie som strategi för undersökningen. Vi ville inte genomföra en kvantitativ masstudie av många företag, eftersom det med en till exempel survey-strategi inte är lika lätt att skapa en djupare förståelse för hur saker och ting fungerar, samt varför det fungerar som det gör. Vi vill, som Denscombe (2000, s. 41) säger, ”belysa det generella genom att titta på det enskilda”. Om fallet är vanligt förekommande i en grupp av flera liknande fall, finns det möjlighet att generalisera dessa, trots att vi bara undersökt ett fall ur gruppen. Det ”enskilda” i vårt fall blir således hur Företaget arbetar med kunskapsdelning.

Det finns olika typer av studier som genererar olika typer av kunskap (Björklund & Paulsson, 2003). Eftersom vi vill beskriva hinder och ge rekommendationer, skapar vi med denna rapport både deskriptiv och normativ kunskap. Deskriptiv på det sätt att vi vill tydliggöra och beskriva hur företaget arbetar idag med kunskapsöverföring och åskådliggöra hinder, men också normativ på det sätt att vi vill ge rekommendationer för hur företaget kan arbeta i fortsättningen så att hinder kan minskas. Därför anser vi fallstudier som genererar kvalitativ data vara en passande strategi. Yin (2003) hävdar även att fallstudier passar bra när forskaren ställer frågor med karaktärerna ”hur” och ”varför”, samt har lite kontroll över företeelser och undersöker fenomen i verkliga livet. Eftersom vi bland annat ställer frågorna hur företaget arbetar och varför de arbetar som de gör, passar således fallstudien bra för vårt syfte.

Fallstudien är en strategi som kan innefatta flera tillvägagångssätt (Yin, 2003) och vi har valt att använda oss av observation och intervju av personal på Företaget. Observationen ger oss direkt en bild av hur personalen arbetar med kunskapsöverföring och en kompletterande intervju ger oss en förklaring till bakgrunden och varför personalen gör som den gör. Vi har genomfört en så kallad semistrukturerad intervju (Denscombe, 2000), vilket kan liknas mer vid en vägledad öppen konversation än en styrd systematisk utfrågning. Vi valde detta sätt främst för att sätta fokus på den intervjuade och låta denna tala fritt och

öppet om varför de arbetar som de gör. En mer öppen och flexibel dialog skapar också en mer avslappnad stämning, vilket bidrar till att vi kan få ut mer av intervjun än om den hade varit helt strukturerad och genomförd på ett mekaniskt sätt. Respondenten känner sig förhoppningsvis mer trygg och kan således prata mer fritt ur hjärtat vilket kan ge oss mer information än vad exakta svar på strukturerade frågor hade gjort. Intervjun är viktig för denna studie då den ger oss information för att få en djupare förståelse för hur företaget arbetar.

Det finns negativ kritik mot fallstudien som strategi där kritiker har tagit upp problematik med till exempel otillräcklig precision (d.v.s. kvantifiering), objektivitet, noggrannhet och trovärdigheten kring resultatets generaliserbarhet (Yin, 2003; Denscombe, 2000). Kritiken kan vara befogad och vi är medvetna om strategins begränsningar. Precision, objektivitet och noggrannhet anser vi oss kunna uppnå genom noga planering och ett väl utförande av studien, samt systematisk behandling av empirin, vilket vidare beskrivs i kapitel 1.4.4 och 1.4.5 nedan. Generaliserbarheten är ett svårare problem att lösa, men vi anser att vikten här bör läggas på val av fall som skall studeras och som vi nämnde ovan kan vi generalisera resultatet bland liknande företag.

1.4.4 Val av företag

I vårt arbete med att hitta ett lämpligt företag som uppfyller våra krav på uppsatsarbetet (det ska vara kunskapsintensivt och använda IT som stöd för kunskapsdelning) har vi valt ett specifikt företag i Huskvarna att undersöka. Dels beroende på att vi har personliga kontakter med personalen på företaget, men också eftersom det är ett kunskapsintensivt företag som uteslutande säljer sin kunskap och expertis som primär produkt, samt uppfyller kravet med IT som stöd för kunskapsdelning. Detta var det första företag vi kontaktade och eftersom det uppfyllde våra krav, valde vi att gå vidare med företaget utan att leta efter flera potentiella företag. I uppsatsen hänvisar vi till detta företag som "Företaget", då de önskar vara anonyma. Företaget är inte generellt avvikande på något sätt, utan vi anser att det är representativt och liknar andra som kunnat väljas. Detta innebär att vi har större möjlighet att generalisera resultatet för liknande företag. Vi har observerat och intervjuat en anställd som arbetar aktivt med IT-systemen och som ingår i många projektgrupper där kunskapsdelning förekommer ofta. Den anställda vill också vara anonym och kommer att hänvisas till "respondenten".

1.4.5 Insamling och dokumentering av empiri

Under observationen tog vi anteckningar över handlingar utförda i samband med användandet av IT-systemen, samt försökte vara extra vaksamma på händelser och reaktioner som har att göra med hur respondenten arbetar med kunskapsdelning. Till exempel är spontana positiva eller negativa reaktioner intressant, då de kan avslöja mer än vad en person säger. Frustration är till exempel alldeles säkert kopplat till något negativt. Således är allt som händer under observationen viktigt att registrera eftersom vi vill veta hur personalens vardag ter sig. Intervjun dokumenterades med hjälp av en bärbar dator och en mikrofon, samt kompletterande skrivna anteckningar. Vi utgick sedan från våra intervjufrågor, forskningsfrågor och ämnesdomäner och skapade olika så kallade tankekartor (mind maps) som vi delade upp i relevanta områden och relaterade till intervjun och observationen. Tankekartorna har vi bifogat som bilaga 2.

1.4.6 Analys av empiri

I dokumentationen (tankekartorna) antecknar vi det som hindrar kunskapsdelning på Företaget baserat på det som framgick under intervjun och observationen. Vi jämför sedan våra antecknade hinder med Rieges (2005) kategoriserade hinder för att se vilka hinder från empirin som stämmer överens med Rieges hinder. Utförligare beskrivning av Rieges (2005) teorier återfinns i kapitel 2.1.3. Till exempel kanske respondenten säger att den inte har tid att arbeta med ett visst IT-system. Tidsbrist är ett av Rieges personliga hinder och stämmer således överens med empirin. Vi verifierar alltså de kartlagda hindren från verkligheten med de som återfinns i teorin och kan på så sätt analysera vilka hinder som behöver reduceras.

När vi gått igenom vår empiriska dokumentation och verifierat överlappande hinder, funderar vi och diskuterar inom gruppen, baserat på våra kunskaper inhämtade från högskolestudier, tidigare erfarenheter och sunt förnuft, vilka effekter hindren har för Företagets kunskapsdelning. Efter att ha kartlagt hindren och effekterna, diskuterar vi varför och hur de teoretiska modellerna vi presenterat är viktiga för Företaget och hur teorierna kan hjälpa oss att förstå hur hinder påverkar kunskapsdelning. Baserat på analysen ovan och våra egna tankar ger vi slutligen praktiska förslag på hur hindren kan reduceras och påvisar effekten av lösningarna. Resultatet av våra diskussioner och förslag dokumenteras i analyskapitlet (se kapitel 4).

Slutligen har vi valt att bara fokusera på de empiriska hinder som överlappar de teoretiska hindren. Genom detta val kan vi styrka att det empiriska hindret faktiskt är ett hinder som företaget kan bli hjälpt av om det minskas. Konsekvensen av att vi inte redogör för de hinder som inte överlappar teorin, blir att det kan fortfarande finnas hinder på Företaget som påverkar kunskapsdelningen. Om vi kartlägger hinder som inte överlappar Rieges (2005) hinder, kommer vi inte att behandla dessa i denna rapport. De kan dock vara intressant att ta upp för vidare studier.

1.4.7 Validitet och reliabilitet

För att studien ska få hög validitet (d.v.s. att vi mäter det vi vill mäta) formulerar vi tydliga forskningsfrågor som vi vill få svar på. Frågorna guidar oss i valet av teoretiskt ramverk och ramverket påverkar i sin tur oss genom att vi får mer förståelse för ämnet och kan precisera forskningsfrågorna tydligare. Hög reliabilitet (trovärdighet och tillförlitlighet i mätinstrument och resultat) erhåller vi genom att använda både en intervju och observera respondenten i dennes arbete där vi kan bekräfta informationen från intervjun. Utöver detta ökar vi även rapportens trovärdighet genom att rapporten stämmer överens med givna kandidatuppsatsanvisningar och vedertagen akademisk praxis avseende disposition, formalia och referering.

2 Referensram

I detta kapitel redogör vi för befintlig teori som vi anser relevant för studien, då det ger oss förståelse för problematiken inom dessa ämnesområden. Kapitlet är strukturerat på det sätt att kunskapsdelning, som är huvudfokus i uppsatsen, beskrivs först för att skapa en förståelse för ämnet och problematiken. För att belysa ämnet från flera aspekter och öka abstraktionsnivån, redogör vi sedan för hur kunskapsdelning ingår i det mer allmänna begreppet Knowledge Management och sist vikten av motivation, belöning och bestraffning i ett arbetslivssammanhang.

I kapitel 2.4 ”knyter vi ihop säcken” och sammanfattar teorin, redogör för vilken betydelse den har för kunskapsdelning som ämne och för uppsatsen i sig.

2.1 Kunskapsdelning

Att dela kunskap är något som sker hela tiden i en organisation vare sig vi är medvetna om det eller inte. Ett exempel är när människor pratar med varandra och utbyter erfarenheter. Davenport och Prusak (1998) ger som svar på frågan ”hur kan ett företag effektivt sprida kunskap bland sina anställda?”, anställ intelligenta personer och låt de tala med varandra. Davenport och Prusak menar dock att det är alltför ofta som företaget anställer ”intelligenta” personer som inte interagerar i den grad att det dras nytta av deras kunskap. Kommunikation mellan anställda i en organisation är enligt Davenport och Prusak en av de viktigaste faktorerna för att sprida kunskap inom företaget, detta hjälper dem behålla konkurrenskraften i dagens kunskapssamhälle.

Med hjälp av olika verktyg kan kunskap delas på flera olika sätt. Ovan har vi berört vikten av muntlig kommunikation mellan ett företags anställda, Kommunikationen kan även ske med IT som stöd. Snis (2005) berör Knowledge management system (KMS), system som underlättar delning av kunskap. Det kan dels vara system som är dedikerade att lagra och dela kunskap som till exempel en databas som är till för att lagra arbetsrutiner, det kan även vara system med flera användningsområden så som ett e-postprogram som inte är direkt till för att dela kunskap. Det kan dock användas för att få människor att kommunicera på stora geografiska avstånd. Det finns en del begränsningar med detta vilket vi även senare kommer att ta upp när vi beskriver tekniska hinder.

Vidare beskriver Goh (2002) att en organisations kultur är viktig för att kunskap ska kunna delas i en organisation. Om ledningen ger utrymme för sina anställda att ta sig tid att interagera och fundera ut nya ”uppfinningar” kommer organisationen att utvecklas. Han lyfter fram 3M och Hewlett Packard som två företag som är duktiga på att främja kunskapande och kunskapsdelning. Det ingår i deras kultur att ge medarbetarna den frihet som gör att de kan diskutera och utbyta erfarenheter med sina arbetskamrater på arbetstid.

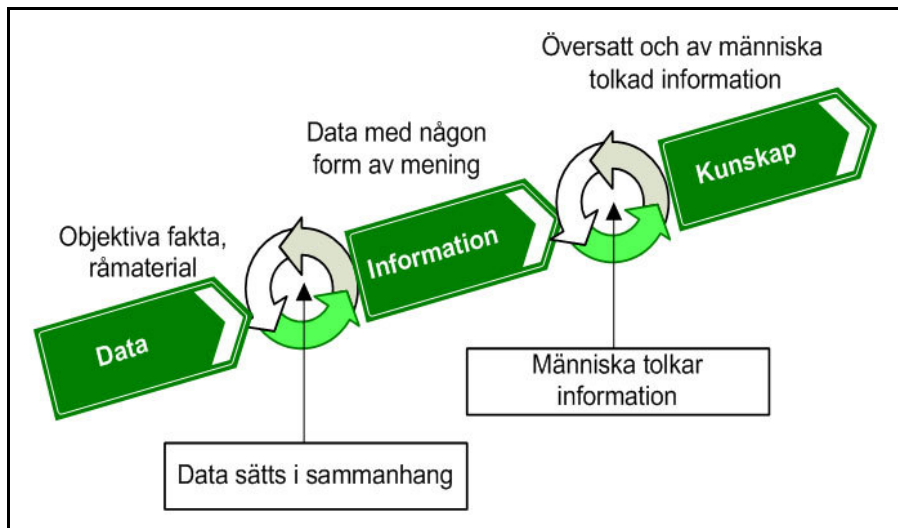
Chini (2004) beskriver kunskapsdelning med hjälp av en förenklad kommunikationsmodell, där det finns en sändare och en mottagare och mellan dessa råder ett konstant brus. Det kritiska momentet mellan dessa händelser är kodningen dvs. när sändaren ”förpackar” meddelandet och avkodningen när mottagaren ”packar upp” meddelandet.

Kunskapsdelning är alltså inte bara att dela ut kunskap till höger och vänster, det bör även finnas en ambition att någon ska kunna ta den till sig. Ett exempel på detta är att använda sig av ett språk som mottagaren förstår, d.v.s. kodningen av meddelandet. Att sätta en organisations kunskap i en form som gör den tillgänglig för dem som behöver den, beskriver Davenport och Prusak (1998) som *kodifiering*. Med andra ord att beskriva kunskapen med en kod, denna kod kan till exempel vara de symboler (som blir text) när

meddelandet sänds via e-post eller verbalt på ett speciellt språk som mottagaren förväntas förstå.

2.1.1 Kunskapsbegreppet

Efter att ha givit en beskrivning av kunskapsdelning och till viss mån hur överföringen går till, anser vi det nödvändigt att åskådliggöra vår syn på vad kunskap är, såväl som hur den är uppbyggd. Vedertaget bruk i akademien är att kunskap är en förlängning av information och data. Davenport och Prusak (1998) menar att de *inte* är utbytbara gentemot varandra och att det ena är en förutsättning för att det andra skall finnas (information är alltså beroende av data). För att lättare förstå helheten, har vi i figur 2.1 illustrerat hur vi anser att de förhåller sig till varandra. Det teoretiska stödet för modellen följer i de nedanstående avsnitten om data, information och kunskap. Utifrån nedanstående teori, samt diskussioner inom gruppen har vi kommit fram till en kunskapssyn där vi anser att en människa måste vara inblandad för att kunskap ska kunna bildas. Till exempel är inte en manual till en video kunskap, det är endast information på ett papper. För att informationen ska bli kunskap måste en människa tolka instruktionerna och omsätta dem i praktiken. Först då har kunskap om hur videon skall användas skapats.



Figur 2.1 Illustrativ modell av kunskapsbegreppet

2.1.1.1 Data

Chini (2004, s. 6) beskriver data som objektiva fakta utan något sammanhang och det är upp till betraktaren att tolka innebörden. Vidare menar Willke (1998, återgiven i Chini, 2004, s. 6) att data kan ses som ett råmaterial som behöver bearbetas för att få en betydelse. Data i sig ger ingen ledning i hur detta ska göras utan det är helt upp till betraktaren. Davenport och Prusak, (1998, s. 2) ger också en bild av data som grundpelare i organisationers arbete. De menar att den finns överallt och är ett viktigt material för att skapa information.

2.1.1.2 Information

Information kan beskrivas som data med någon form av mening. Om den som skapar data lägger till en mening av den, eller sätter den i ett sammanhang, blir det information för betraktaren i stället för data (Davenport & Prusak, 1998). De beskriver också att

information kan tolkas olika av olika personer samt att det är viktigt att skilja på informationen och tekniken som för den vidare. Det vill säga att ett e-postmeddelande i sig inte är information förrän mottagaren anser meddelandet vara informativt. Bara för att det finns ett väl fungerande informationssystem, kan man således inte anta att informationen som flödar där kommer att vara bra. Ett informationssystem är viktigt, men är inte en garanti på ett bra informationsutbyte utan en *möjliggörare*. När en människa sedan tar till sig informationen och bearbetar den utifrån sina tidigare erfarenheter och värderingar, skapas kunskap.

2.1.1.3 Kunskap

Inom forskningen finns flera definitioner och uppfattningar om vad kunskap är. Nevis, DiBella och Gould (1995) menar att kunskap är information som har blivit översatt och tolkad, Chini (2004) yttrar att samtidigt som informationen är konstant, ändrar sig kunskapen över tiden. Slutligen skriver Davenport och Prusak (1998) att kunskap är en sammansättning av erfarenhet, värderingar, kontextuell information och en insikt som gör det möjligt att utvärdera och sammansätta nya erfarenheter och information.

Något som är gemensamt för det vi har kommit i kontakt med i litteraturen är sambandet mellan data, information och kunskap, vilket vi också åskådliggör i figur 2.1 ovan. Davenport och Prusak (1998) skriver vidare att om information ska bli kunskap måste människor inblandas. Det som händer med informationen är att människor sätter den i ett sammanhang, jämför den med tidigare erfarenheter, utbyter den med andra och på så sätt skapas kunskap. Vi anser att detta är en viktig del i diskussionen om kunskap och efter att ha diskuterat ämnet inom gruppen håller vi med om vikten av mänsklig inblandning. Således går det till exempel inte att lagra kunskap på ett papper, eftersom detta då är information enligt definitionen ovan.

Kunskap kan generellt sett delas in i två olika typer vilket sträcker sig tillbaka till filosofen Polanyi (1983). Han menar att det finns så kallad tyst kunskap (implicit) och explicit kunskap, där den explicita kunskapen är sådant som lätt kan föras vidare mellan människor. Det är ett systematiskt språk som är kodifierbart genom ord, nummer och koder (Hedlund, 1994, återgivet i Chini, 2004). Denna kodningsmöjlighet gör den överförbar (Reisenberger, 1998, återgiven i Chini, 2004), medan den tysta kunskapen är sådant som vi ”vet” men inte kan förklara med en beskrivning till någon. Polanyi (1983) ger ett exempel att det är lätt att känna igen en person när man ser den, men det är mycket svårt att föra över det till en annan individ d.v.s. att förklara för en person så att den också med säkerhet kan känna igen personen. Således vet vi mer än vad vi kan uttrycka i ord – något som beskrivs av Nonaka och Takeuchi (1995) som ett isberg av kunskap, där vi endast kan uttrycka det som finns ovanför vattenytan. Resterande del är så kallad tyst kunskap.

Enligt Davenport och Prusak (1998) går det att föra över tyst kunskap till en viss grad. De ger som exempel att en duktig musiker kan lära någon att spela musik, men det är då inte säkert att lärjungen blir lika duktig som läraren. Nedan presenterar vi en modell av Nonaka och Takeuchi som ger exempel på hur kunskap uppstår och sprids inom en organisation.

2.1.2 Kunskapsdelning enligt Nonaka och Takeuchi

Nonaka och Takeuchi (1995) har utarbetat en modell över deras syn på hur kunskap uppstår: ”The Knowledge spiral” (kunskapsspiralen) se figur 2.2. Där bygger de vidare på de ovan nämnda kunskapsformerna, tyst respektive explicit kunskap. Enligt Chini (2004) är inte bara denna modell till för att beskriva hur kunskap uppstår utan kan även beskriva

delningen av kunskap, speciellt i de så kallade omvandlingsprocesserna. Vi anser att denna modell är viktig i att försöka klargöra vad som händer i en organisation när kunskap bildas och sprids. Vi har tidigare tagit upp grundläggande vad kunskap är och exempel på hur den bildas och beskrivs i en organisation. Nedan beskriver vi dessa processer i Nonaka och Takeuchis (1995) kunskapsspiral:

Socialization (Socialisering: från tyst kunskap till tyst kunskap)

Individer kan utbyta tyst kunskap utan att kodifiera den under transfereringsprocessen. Till exempel delade mentala modeller eller tekniska färdigheter. En individ kan förvärva tyst kunskap även utan att tala. Exempel på det är genom ett lärlingssystem då lärlingen genom att se vad ”mästaren” gör kan skapa ny kunskap. Figur 2.2 illustrerar detta lärlingssystem i den övre vänstra rutan då två individer interagerar för att utbyta kunskap.

Externalization (Externalisering: från tyst kunskap till explicit kunskap)

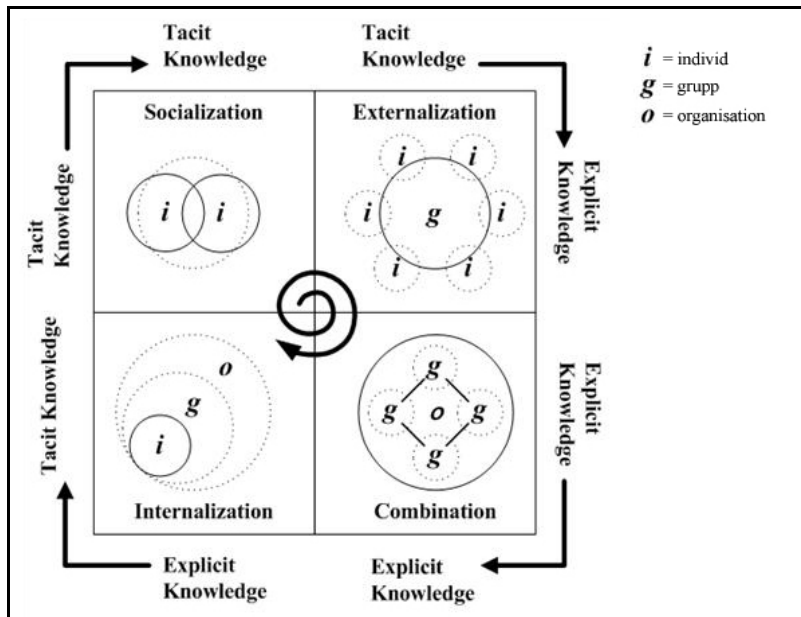
Externalisering är en process där tyst kunskap görs tillgänglig för andra genom till exempel en modell, en metafor eller en hypotes. På detta sätt externaliseras den tysta kunskapen och blir tillgänglig för övriga inom till exempel ett företag. Chini (2004) menar att det är den viktigaste delen i att skapa och sprida kunskap inom en organisation. Ett exempel på detta är när någon har varit med om någonting och ska beskriva det för andra individer utan att de själva har varit med om det. Görs en liknelse med något som är känt för de andra, kan de på så sätt förstå hur en sådan situation skulle upplevas. En person ska till exempel förklara hur det kändes när han brände sig på en spisplatta, följaktligen kan han säga att det är som att stå väldigt nära en eld. På så sätt kan mottagaren få en uppfattning om hur det känns (kunskap har skapats).

Combination (Kombination: från explicit kunskap till explicit kunskap)

På detta sätt kombineras olika typer av explicit kunskap för att skapa ny sådan. Individer utbyter kunskap med hjälp av medier som dokument och databaser. Detta kan på så sätt leda till ny kunskap för företaget. Nonaka och Takeuchi, (2004) ger som exempel här en magisterutbildning inom företagsekonomi där formell utbildning blandas med träning. I figur 2.2 ser vi ett exempel på hur flera grupper inom en organisation samarbetar för att skapa ny kunskap.

Internalization (Internalisering: från explicit kunskap till tyst kunskap)

Här sluts cirkeln och den explicita kunskapen lagras hos individen som tyst kunskap i dennes kunskapsbas. Nonaka och Takeuchi (2004) jämför detta med ”learning by doing” och då alla de andra delarna är gjorda i spiralen lagras kunskapen och blir en tillgång för individen och för ett eventuellt företag.



Figur 2.2 Kunskapsspiral (Nonaka & Takeuchi, 2004)

Kontentan av denna modell och synsätt, är att kunskap skapas och delas på många olika sätt inom en organisation. Inom dessa sätt bildas hinder på olika plan, vilka kommer att beskrivas i nästa kapitel.

Sammanfattningsvis har vi i detta kapitel tagit upp kunskapsdelning, det centrala begreppet i denna uppsats, som kortfattat kan beskrivas som vad som händer när information utbyts mellan två eller flera människor. Vidare har vi gått igenom kunskapsbegreppet, vad kunskap består av samt två typer av kunskap (implicit och explicit). Fortsättningsvis redogör vi för hinder som finns för kunskapsdelning.

2.1.3 Hinder för kunskapsdelning

Enligt Tecce, Rogers, Szulanski (1977; 1983; 1996; återgivna i Braf, 2004) finns det fyra olika svårigheter med att dela kunskap. Dessa är den faktiska kunskapen (till exempel kunskapen att cykla), källan till kunskap (personen som besitter kunskapen), mottagaren och det faktiska sammanhanget där delningen sker (när, var och hur kommunikation mellan sändare och mottagare sker). Vi anser också att detta är relevanta faktorer att tänka på när kunskap ska delas, då alla dessa har en inverkan på den kunskap som ska delas. Om någon av dessa fyra faktorer manipuleras eller störs, kan det bidra till att fel sorts kunskap förmedlas eller att kunskapsdelningen inte får den effekt som eftersträvas. Andra forskare: Arrow, Winter, Zander och Kogut (1969; 1987; 1995; återgivna i Braf, 2004) lägger sin tonvikt vid faktorer som rör antingen själva karaktären på situationen när kunskapen delas eller själva karaktären på kunskapen som delas. Det finns faktorer som påverkar delningen av kunskap både positivt och negativt (det vill säga hinder). Braf (2004) räknar upp ett antal direkta hinder som påverkar kunskapsdelningen, dessa är dock bara några få hinder som även ingår i de hinder som kartlagts och kategoriserats av Riege (2005). Vi har valt att använda oss av Rieges (2005) uppdelning och kategorisering av hinder för kunskapsdelning, då han belyser fler hinder och med en tydligare kategorisering av olika områden där de finns.

Enligt Riege (2005) kan man dela in dessa hinder i tre kategorier: *personliga hinder*, *organisatoriska hinder* och *tekniska hinder*. Riege ger exempel på personliga hinder (eller de

anställdas hinder) som kulturella skillnader, brist på kommunikationsegenskaper, tidsbrist eller låg tillit till andra. Exempel på organisatoriska hinder är dålig infrastruktur (komplicerad organisationsstruktur som hämmar kommunikation) och att det inte finns naturliga mötesplatser för interaktion. Inom den tekniska kategorin talar Riege om överdrivna förväntningar på IT-systemet, motvillighet till att använda ett nytt informationssystem och svårigheter med implementering av IT-systemet. Detta är bara några exempel på hinder och en mer utförlig förteckning av hindren återfinns i bilagorna 3, 4 och 5. Nedan följer nu mer specificerade problem inom varje kategori.

2.1.3.1 Personliga hinder

De personliga hindren gäller inte bara på individnivå utan också på gruppnivå. Detta betyder att det kan gälla både mellan individer och inom en avdelning och mellan olika individer på olika avdelningar. Exempel på hinder enligt Riege (2005) är brist på tid, som även återfinns i annan forskning (Sverlinger, 2000; Davenport & Prusak, 1998). Sverlinger (2000) hävdar att detta till och med är det främsta hindret. I detta hinder ingår även att individer på grund av tidsbrist inte heller klarar av att identifiera kollegor i behov av hjälp. Ytterligare en orsak till att man inte kan identifiera sina kollegors behov av hjälp är den otillräckliga information, utvärdering, feedback och kommunicerande om och av problem. Kopplat till detta är också att inte heller lärdomar från tidigare projekt kan framföras för att öka kunskapen. Den dåliga medvetenheten och förståelsen av att den kunskap som då innehas av vissa individer inte kommuniceras och dessa individer förstår inte värdet utav kunskapen för andra eller för organisationen. Konsekvensen av dessa problem leder också till att bristen på kunskapsdelning medför ett visst revirtänkande och att kunskap inte delas på grund av rädslan av att ens jobb är hotat. Riege (2005) räknar upp flera personliga hinder som finns i bilaga 3. Även om dessa hinder presenteras separat måste vi vara väl medvetna om att många av dessa hinder är sammankopplade.

2.1.3.2 Organisatoriska hinder

En av de viktigaste faktorerna att ta i beaktande när man arbetar med kunskapsdelning i organisatoriska sammanhang är hur väl kunskapsdelningen passar miljön och de värderingar som finns i organisationen. Riege (2005) tar i samband med detta upp ett hinder i att den befintliga företagskulturen kan vara ett problem om den inte understödjer möjligheterna för kunskapsdelning. Tecken på detta kan vara att det finns en brist på både formella och informella utrymmen för att dela, reflektera och generera ny kunskap. Även i den fysiska miljön kan detta ses i hur upplägget av arbetsplatsen är konstruerad och att det kan vara en orsak till att kunskapsdelningen blir hämmad. En orsak till dessa hinder kan vara bristande resurser för att understödja kunskapsdelning och att de anställda inte har något belöningsystem eller får något erkännande, vilket i sin tur inte motiverar kunskapsdelning.

I både de personliga och organisatoriska hindren berörs en del frågor som rör IT och hur den, om rätt möjligheter ges, kan bidra till att underlätta kunskapsdelningen. Tekniken kan dock bidra med ytterligare en dimension av hinder som följer i nästa kapitel.

2.1.3.3 Tekniska hinder

Som nämnts i stycket innan kan IT underlätta och effektivisera kunskapsdelning. Det krävs att IT-systemet och på det sätt man arbetar, är i linje med företagskulturen och dess infrastruktur. Ett hinder kan också vara att personalens förväntningar är väldigt höga innan ett inköp av nytt IT-system. Detta kan orsakas av att individers eller anställdas behov och

förutsättningar inte har kartlagts och därför inte matchar IT-systemet. Relaterat till detta hinder är att de anställda inte har fått någon träning eller bristfällig träning i det nya systemet. En logisk följd av detta blir då hindret med motvillighet att använda ny teknik som individen eller den anställde inte är van vid. Ytterligare tekniska hinder som finns att tänka på kan ses i bilaga 5.

Som en kort sammanfattning av kapitel 2.1.3 kan vi säga att det finns ett flertal hinder som är relaterade till varandra, antingen det är inom en kategori men också mellan kategorier. Kategorierna är *personliga*, *organisatoriska* och *tekniska* hinder. Dessa kategorier av hinder är viktiga att tänka på när arbetet med kunskapsdelning ska förbättras eller skapas, då dessa påverkar effektiviteten av själva delningen. Genom att kunna kartlägga hinder efter kategorierna ovan, blir det lättare för oss att komma med relevanta rekommendationer för att skapa förutsättningar för mer effektiv kunskapsdelning. Kunskapsdelning är en aktivitet inom Knowledge Management, vilket vi kommer att beskriva mer i nästa kapitel.

2.2 Knowledge Management

Knowledge Management handlar om hur företag eller organisationer arbetar med kunskap och hur denna ska hanteras och planeras inom verksamheten, vilket kan genomföras med eller utan IT. Kunskapsdelning är en aktivitet som ingår inom KM-arbetet och bidrar till att kunskap tas till vara på men också skapas inom organisationen. Kunskapsdelningen är därför direkt bundet till och påverkas av hur organisationer arbetar med KM. Det finns två olika strategier för KM-arbete enligt Davenport och Prusak (1998), Hansen, Nohria och Tierny (1999) och Swan, Newell och Robertson (2000): Den ena strategin eller skolan är den så kallade ”cognitive model” (även kallad kodifieringsstrategin) som fokuserar mest på tekniken som används inom ett företag. Om denna strategi relateras till Nonaka och Takeuchis (2004) modell passar den in i alla fyra processer, men mest framträdande är den i *externalization*, *combination* och *internalization*. Detta beror på att kunskap alltid behöver kodifieras i kodifieringsstrategin, vare sig det är mellan människor eller om det är med hjälp av IT-verktyg. I de tre nämnda processerna där kunskapen är av explicit karaktär, sker kunskapsdelningen effektivast med hjälp av IT, och det är också det utmärkande draget för kodifieringsstrategin. Den andra strategin är ”the community model” (även kallad personifieringsstrategin) som sätter människan i fokus. Denna strategi går direkt att relatera till *socialization* stadiet i Nonaka och Takeuchis (2004) modell. Även om IT-stöd kan användas i detta stadium, är karaktären på den kunskap som behandlas här den så kallade tysta kunskapen. Den skapas och överförs mest effektivt genom en socialiseringsprocess eller ett personligt möte mellan individer.

Dessa båda strategier tycker vi är viktiga att belysa därför att företag idag använder sin kunskap och sitt sätt att arbeta med kunskap som ett konkurrensmedel. Det är därför viktigt att inte bara veta vad KM-arbetet står för utan även hur arbetet och planeringen av KM ska genomföras. Då målet är att skapa, utveckla och sprida ny kunskap och vi i vår uppsats valt att fokusera på hinder för kunskapsdelning tycker vi att det är viktigt att förstå de två olika huvudstrategierna och vad som skiljer dem åt. Detta för att enklare kunna definiera olika hinder inom kunskapsdelningen och få en bättre helhetsförståelse för hur det hänger samman med KM. Därför följer nu en mer ingående presentation av de båda.

2.2.1.1 Kodifieringsstrategin

Med kodifieringsstrategin ses kunskap som ett objekt som kan kodas och lagras och sedan till exempel förvaras i en databas där alla i företaget har möjlighet att ta del av den. För att

sedan underlätta och effektivisera spridningen av den lagrade kunskapen kan verktyg som informationssystem och hur dessa används spela en viktig roll, då kodifieringsstrategin riktar sitt fokus på tekniken i organisationen. Själva metoden blir att människan kodar sin kunskap via dokument som sedan andra kan ta del av. Detta medför att personer som söker efter kunskap kan finna den i dokument skapat utifrån någons kunskap (Hansen et al., 1999). Den som söker kunskap kan således dra nytta av kunskapen utan att faktiskt vara i kontakt med personen som kodifierade den från början.

Vi, liksom Hansen et al., (1999), tycker att det finns både för- och nackdelar med kodifieringsstrategin. Kunskap kan inte lagras på ett papper som till exempel en manual, men vi ser däremot en stor fördel i att kunna lagra information för att på ett snabbt sätt kunna sprida och dela den mellan människor i organisationen, vilket skapar bättre förutsättningar för att skapa kunskap. Den stora nackdelen är för mycket fokus ligger på tekniken och att människan och de relationer som hon skapar med andra glöms bort.

2.2.1.2 Personifieringsstrategin

Personifieringsstrategin är i kontrast till kodifieringsstrategin inriktad på människorna och en människa-till-människa-metod i överföring av kunskap där IT mera är ett verktyg eller stöd för människor att kommunicera och kontakta varandra för att utbyta kunskap. Här betonas också den miljö som råder, och fokus ligger på att skapa en så avslappnad och naturlig kommunikationsmiljö som underlättar dialoger mellan de anställda för att kunskap ska utvecklas och spridas (Hansen et al., 1999). Om det sedan finns teknik som passar organisationen kan eller ska den användas, men absolut inte tvärtom.

Genom att satsa på att bygga upp ett nätverk av människor kan en organisation effektivt använda sig av personifieringsstrategin, men för att lyckas krävs även enligt Swan et al., (2000) att organisationen lyckas utveckla en atmosfär av förtroende och samarbete.

Liksom kodifieringsstrategin hade för och nackdelar, har också personifieringsstrategin det. Det positiva är till exempel dess fokus på människan eftersom det är den som faktiskt besitter kunskap (Hansen et al., 1999). Nackdelen är att processen kan vara kostsam då anställda behöver träffas ansikte mot ansikte. Vi ser därför att en viss användning av IT-stöd är viktig för att underlätta själva kunskapsdelningen.

För att få ett lyckat KM-arbete krävs alltså att organisationen begrundar vilka behov de har och vilka möjligheter som finns. Det som kan urskiljas av teoripresentationen ovan är att det finns brister och styrkor oavsett vilken strategi som väljs. Det som också behöver begrundas när dessa två strategier används är hur det påverkar genererandet av kunskap som Nonaka och Takeuchi (2004) belyser i stycke 2.1.2 beroende på vilket sätt inom kunskapsspiralen som används. Det optimala vore därför att använda en blandning av både kodifierings- och personifieringsstrategin. Detta kan vara problematiskt då en viss strategi kan ha bättre förutsättningar i en viss organisation. Vidare uppstår problemet hur man får de anställda att faktiskt använda sig av strategin eller IT-systemet. Den naturliga frågan blir då ”hur ska vi få människor motiverade till detta?”, vilket beskrivs i följande kapitel.

2.3 Varför gör människan som hon gör i samband med kunskapsdelning?

Vi har i tidigare kapitel beskrivit olika teoretiska diskussioner, koncept och begrepp med anknytning till kunskap och kunskapsdelning. De är viktiga för att förstå problematiken bakom kunskapsdelning. Ett av de viktigaste perspektiven för denna uppsats är dock

motivation, belöning och bestraffning och dess inverkan på kunskapsdelning. Frågan ”varför gör människan som hon gör?” är en bred och svårbesvarad fråga, men viktig, eftersom vi utgått från tanken att kunskapsdelningen blir mer effektiv om människan är motiverad till det. Motivation i sig är ett komplicerat begrepp och vi kommer endast att behandla områdena belöning och bestraffning som påverkar motivationen. Vi börjar med att i följande kapitel ge en förklaring till begreppet motivation.

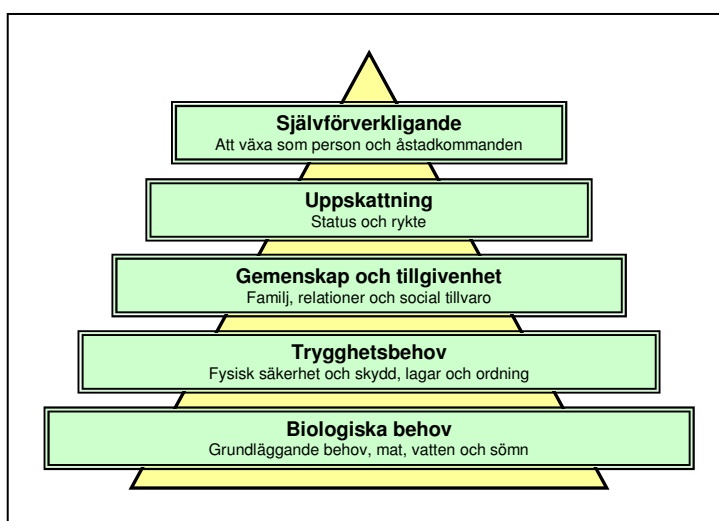
2.3.1 Motivation

För att förstå grunderna till begreppet motivation, vill vi ge en förklaring av vad motivation innebär, hur det uppkommer och varför det existerar. Följande stycken förklarar närbesläktade och viktiga begrepp till motivation. Med detta vill vi skapa en tydligare förståelse av hur motivation har med mänskliga behov och beteenden att göra, samt hur dessa är relaterade till varandra.

I ordet ”motivation” finner vi det närbesläktade begreppet ”motiv” som enligt Mabon (1975, s. 30) har att göra med ”insikten om sambandet mellan ett visst måltillstånd och behovstillfredsställelse”. Definitionen har vi tolkat som att människan ofta har ett underliggande motiv med en viss handling. Ett exempel på detta är om en människa vill uppnå tillståndet ”mätt” (vilket önskas av någon som är hungrig), är en lösning på problemet att äta och således är motivet att bli mätt och behovstillfredsställelsen uppkommer när man blivit mätt.

Mabon (1975) redogör för flera teorier om motivation och de flesta grundar sig i olika typer av behov som människan önskar tillfredsställa. Vidare definierar Mabon behov som ”/.. / en strävan eller ett bristtillstånd”, vilket således behöver tillfredsställas. Han redogör också för olika klassificeringar av behov där Maslows behovshierarki (Maslow, 1987) har blivit en av flera väl använda uppdelningar.

För att lättare förstå behovsbegreppet illustrerar vi i följande figur 2.3 Maslows fem nivågrupperingar av behov där de mest basala och fysiska behoven återfinns längst ned i hierarkin och de mer långsiktiga och kanske mest svåruppnåeliga behoven längst upp i hierarkin. Varje nivå, med start längst ner, måste uppnås innan människan kan gå vidare till nästa nivå (Maslow, 1987, återgiven i Chapman, 2002a).

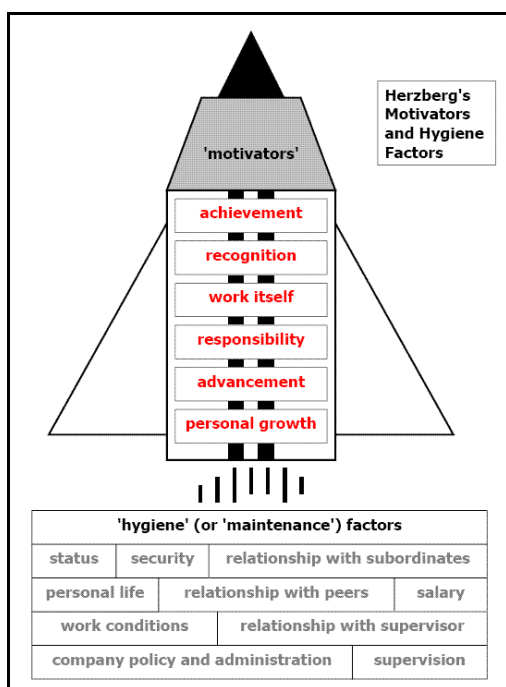


Figur 2.3 Maslows behovshierarki (Maslow, 1987, återgiven i Chapman, 2002a)

Baserat på förklaringen ovan handlar alltså motivation om människans önskan att tillfredsställa ett visst behov. Maslow beskriver i figuren ovan mer generella mänskliga behov och Chapman (2002a) menar att ett arbetslivspraktiskt exempel på detta kan vara att det är svårt att motivera någon till att uppnå ett mål inom försäljning (nivå 4) när denna har problem med sitt förhållande (nivå 3). Detta arbetslivssammanhang hamnar under en forskningsdisciplin som kallas organisationspsykologi (läran om beteende på arbetsplatsen). Även om organisationspsykologi är ett för stort område att täcka för denna uppsats, är det dock viktigt att försöka omsätta det i praktiken eftersom det påverkar motivation och således också kunskapsdelning. Det är dock viktigt att förstå att det är svårt att avgränsa sig då många områden är sammanlänkade och beroende av varandra, men vi har gjort det genom att fokusera på de nämnda områdena motivation, belöning, bestraffning. Vidare redogör vi specifikt för motivation på arbetsplatsen.

2.3.2 Motivation på arbetsplatsen

Herzbergs hierarki (Herzberg, 1993, återgiven i Chapman, 2002b) illustrerad i följande figur 2.4 belyser ett mer arbetslivspraktiskt perspektiv på Maslows behovshierarki där flera mer konkreta arbetsrelaterade behov och motivationsfaktorer är inblandade.

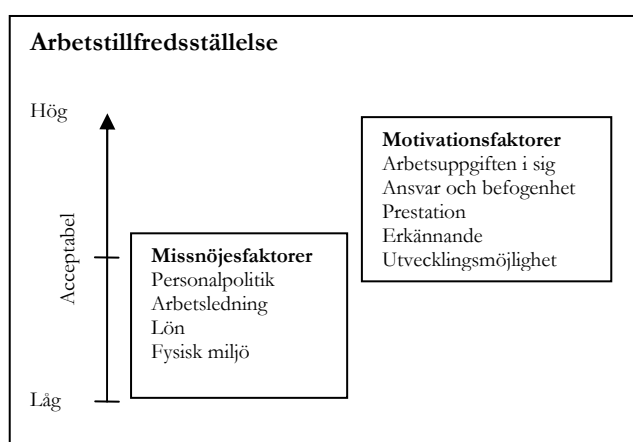


Figur 2.4 Hertzbergs motivationsfaktorer (Hertzberg, 2003)

Herzberg (2003) skriver att det säkraste sättet för en chef att få en anställd att göra något är att tvinga personen till det. Dock är detta det sämsta sättet, då det inte motiverar den anställda att repetera handlingen i fortsättningen, utan hämmar den långsiktiga drivkraften. För att skapa långsiktig drivkraft och motivation, krävs att chefer beaktar många olika faktorer. Figuren ovan beskriver de faktorer som hämmar drivkraften, vilka Herzberg kallar "Hygiene factors" (omgivningsfaktorer) vars huvudfunktion är att förebygga bristande arbetstillfredsställelse. Nyttig långsiktig motivation enligt Herzberg handlar alltså om att skapa en inre drivkraft hos individen som gör att individen självmant vill anstränga sig. Relaterat till kunskapsdelning bidrar långsiktig motivation till att delning sker mer naturligt. De eftertraktade inre drivkrafterna ("Motivators") är representerade i det som ser ut som

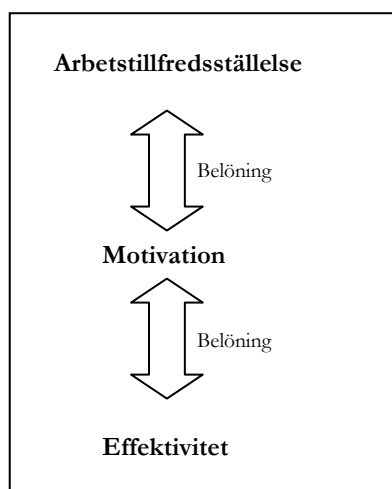
en raket i figuren ovan och under dem syns de yttre omgivningsfaktorerna. Motivators i figuren blir uppifrån och ner fritt översatt till Svenska *framgång, erkännande, arbetet i sig, ansvar, utvecklingsmöjlighet* och slutligen *personlig utveckling*. Hygiene Factors är *status, trygghet, relationer med under- och överordnade samt kollegor, privatliv, lön, arbetsförhållanden, övervakning och företagets politik och administration*. Ju fler Hygiene Factors som förbättras, desto större möjlighet till ökad arbetslivstillfredsställelse skapas. Denna tillfredsställelse är en viktig faktor i diskussionen om motivation och effektivitet på arbetsplatsen, vilket kommer att behandlas nedan.

Svensson och Wilhelmson (1988) ger ett praktiskt exempel, som kan liknas vid Herzbergs gruppering ovan, genom att de tagit del av en undersökning inom offentlig tjänsteproduktion där man undersökt faktorer som påverkar utveckling på arbetsplatsen. De belyser vikten av arbetstillfredsställelse och dess koppling till motivationseffekter och effektivitet. I följande diagram (figur 2.5) har de redogjort för olika faktorer som påverkar både positivt och negativt.



Figur 2.5 Faktorer för arbetstillfredsställelse (återskapad från Svensson & Wilhelmson, 1988)

Figuren visar att genom att minska missnöjesfaktorer kan man öka arbetstillfredsställelsen till en acceptabel nivå och Svensson och Wilhelmson (1988) påstår att det finns ett dubbelriktat samband mellan motivation, effektivitet och arbetstillfredsställelse, vilket kan illustreras med följande figur 2.6.



Figur 2.6 Dubbelriktad effekt av motivation (återskapad från Svensson & Wilhelmson, 1988)

Figuren belyser vikten av motivation eftersom den som känner sig tillfredsställd på arbetet blir motiverad att göra ett bättre arbete och således ökar effektiviteten. Dubbelriktningen visar sig genom att den som känner att hon gör ett bra arbete (är effektiv) blir mer motiverad och känner större arbetstillfredsställelse. För att få en positiv iteration krävs någon form av belöning som förstärker motivationen och därför är det viktigt att utforma ett bra belöningssystem.

2.3.3 Belöning

Det klassiska uttrycket ”morot och piska” är ofta väldigt viktigt och speciellt i denna uppsats sammanhang, då vi ovan visat att det krävs någon form av belöning för att kunna skapa motivation. ”Morot” i ovan nämnda uttryck motsvarar alltså belöning och ”piska” motsvarar bestraffning. Vi kommer i följande två kapitel beskriva de båda begreppen och vilken betydelse de har i ett arbetslivssammanhang.

Vi talade ovan om belöningssystem och Svensson och Wilhelmson (1988) menar att det på olika sätt existerar belöningssystem i alla organisationer. De definierar belöningssystemet som ”/./ olik åtgärder som syftar till att bättre ta tillvara de anställdas kompetens och resurser” (Svensson & Wilhelmson, 1988, s. 67). De anser att det vanligaste och mest grundläggande belöningssystemet inom näringslivet är det monetära lönesystemet (pengabaserad lön), men som motivationsfaktor är den dock inte högt rankad eftersom lönen ofta anses som självklar (Herzberg, 2003; Svensson & Wilhelmson, 1988; Leboeuf, 1985). Det finns som sagt många sätt på vilka man kan belöna någon. Svensson och Wilhelmson (1988) menar att dessa kan skifta från materiella och immateriella, individuella och kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. Specifikt kan det vara alltifrån en medalj efter tjugo års tjänst, en klapp på axeln till en blomma, beröm från chefen eller vidareutbildning.

Den viktigaste lärdomen från litteraturen för att belöningen ska generera den interna drivkraften, är att den bör vara kopplad det man vill uppnå (Herzberg, 2003; Svensson & Wilhelmson, 1988; Leboeuf, 1985). Leboeuf (1985) har vidare specificerat 10 strategier och 10 olika belöningar som används inom dessa strategier för att uppnå önskat resultat. Strategierna har hela tiden huvudfokus på att *belöna det som vill uppnås*. Dessa strategier fokuserar alla på att uppnå de ovan nämnda inre drivkrafterna för att individen skall bli motiverad att agera på ett visst sätt och vilja upprepa det i framtiden. Vi kommer inte att gå in djupare i strategierna då detta inte är fokus för studien.

2.3.4 Bestraffning

Vid det här laget har vi kunnat konstatera att belöning är den främsta strategin för att uppnå önskade beteenden. Bestraffning är ett annat sätt att uppnå önskat beteende, men som vi diskuterade ovan skapar bestraffningen ingen långsiktig inre drivkraft hos individen, vilket i det långa loppet kan leda till ett sämre resultat (i sämsta fall inget resultat alls). Enligt Skinner (1953, återgiven i Imsen, 2000) skapar straff ångestprovokationer och kopplas inte ihop med ett beteende så att det försvinner, medan belöningen å sin sida skapar en positiv inställning till ett upprepat beteende. Effekterna av bestraffning är därför begränsade jämfört med belöningar och bestraffningen skapar således inte en långvarig positiv inställning till ett önskat beteende, utan rädsla, eventuellt aggression och otrygghet inför situationen.

2.4 Sammanfattning av referensram

I detta kapitel sammanfattar vi teorikapitlen ovan i kronologisk ordning och vi börjar med att repetera kunskapsbegreppet, som vi ser det, och vilka effekter det får på kunskapsdelning.

Vi har i vår teoretiska referensram tagit upp att man kan se på kunskap som en förlängning av data (objektiv obearbetad fakta) och information, där information är data satt i ett sammanhang. Slutligen är kunskap information bearbetad av en människa baserad på dennes tidigare erfarenheter och värderingar (Davenport & Prusak, 1998). Efter diskussioner inom gruppen har vi valt detta synsätt på kunskap eftersom vi anser att en människa behöver inblandas i processen för att skapa kunskap utifrån information. För att illustrera detta synsätt kan man säga att det går att skriva ner på ett papper hur man ska använda en video, men kunskapen att faktiskt använda videon uppstår inte förrän en människa har omsatt instruktionerna i praktiken. Kort och gott, kunskap kan inte skickas på posten som ett brev.

Knowledge Management (KM) är den övergripande processen att skapa, kodifiera och dela kunskap vars syfte är att skapa värde för organisationen med hjälp av det intellektuella kapital som finns inom organisationen (Davenport & Prusak, 1998; Newel et al, 2002; Levinson, 2005). Kunskapsdelning är alltså endast en del i begreppet KM. Delprocesserna är viktiga för att uppnå syftet med KM och vi har fokuserat på själva problematiken med delningen. Problematiken har vi beskrivit som hinder, vilka kan delas upp de i tre olika kategorierna *personliga*, *organisatoriska* och *tekniska* hinder (Riege, 2005). Se bilaga 3, 4 och 5 för en mer utförlig beskrivning av hindren. Det viktiga att förstå i detta sammanhang är att man måste beakta flera olika faktorer vid kunskapsdelning eftersom faktorerna påverkar delningen på olika sätt. Kontentan av detta blir att ju fler hinder som recuceras, desto större chans till mer effektiv kunskapsdelning skapas.

Slutligen, eftersom vi anser att en människa måste vara inblandad i skapandet av kunskap, måste därför organisationer ta hänsyn till människan i processen att dela kunskap för att det ska bli så fruktsamt som möjligt. Detta synsätt innebär fler dimensioner på vilka man kan studera kunskapsdelning, som till exempel effekten av motivation och belöningssystem. Vi anser den dimensionen en av de viktigare att ta hänsyn till eftersom det är motivationen som driver en individ till att agera på ett visst sätt. Således, om en organisation har personal som är motiverad till att aktivt och organiserat arbeta med kunskapsdelning, kommer resultatet av delningen få ett högre värde och slutligen skapa fler konkurrensfördelar gentemot andra företag som inte delar lika effektivt.

Med dessa teorier och de erfarenheter som vi själva har med oss kommer vi att bearbeta vår empiri. Konsekvensen av teorierna blir att teorierna blir ett slags "glasögon" – perspektiv, genom vilket vi ser på verkligheten. Genom att betrakta verkligheten utifrån ovan teoretiska ramverk, fokuserar vi på det som forskarna inom ramverket vill betona. Detta medför att den empiri vi samlar in och analyserar, samt det resultat vi kommer fram till är styrt av ramverket tillsammans med våra egna kunskaper och erfarenheter. Risken med att endast använda dessa teorier blir att vi kan gå miste om faktorer i verkligheten som kunde ha fått analys och slutats att bli något annat. Fördelen med ramverket är att vi har ett tydligt perspektiv och utgångspunkt för vår forskning, vilket gör att våra resultat är fast grundade på erkända teorier och således mer trovärdiga.

3 Kunskapsdelning på Företaget (empiri)

Nedan presenterar vi vår insamlade empiri från fallstudien. Empirin kommer sedan att ligga till grund för vår analys och slutligen vår slutsats.

Vi har gjort vår empiriska insamling av data på ett konsultföretag som är verksamt inom den industriella utvecklingssektorn. Företaget är ledande och erbjuder tjänster och koncept till producerande företag verksamma på den skandinaviska marknaden. Företaget bildades 2001, men har en mångsidig historia som sträcker sig tillbaka till 1986. Företaget är en rikstäckande organisation med sitt huvudkontor i Malmö, men agerar lokalt genom sina olika utvecklingscentrum och nischbolag. Företaget är ett entreprenörsdrivet företag som eftersträvar stor individuell frihet under eget ansvar bland sina ca 800 anställda i landet. Höjdpunkten för de anställda i organisationen är att få skapa överlägsen service som överträffar de förväntningar som kunder har på de uppdrag och projekt som Företaget levererar. Några av organisationens nyckelord och värderingar är: engagemang, expertis, evolution och etik (Företagets hemsida, 2006).

3.1 Resultat från Intervju

Det insamlade intervjuresultatet bestämde vi oss för att rita upp i ”tankekartor” (se bilaga 2) för att på så sätt få en överblick av hur kommunikationen och kunskapsöverförandet går till. Vi uppmärksammade samtidigt tre huvudområden som vi vill särskilja och presentera var för sig, där kommunikation är det första området.

3.1.1 Kommunikation och belöningar

Kommunikationen inom Företaget var en stor del av deras arbete och vi kunde där urskönja en del intressanta inslag hur det gick till. En stor del av kommunikationen skedde via deras intranät. Ett sätt för dem att kommunicera var genom ett forum som de hade på intranätet. Det var uppdelat i kategorier, en del som de kallade ”fikarummet” där mer informella diskussioner tog plats. Alltså mer för de anställda att diskutera saker som inte hade direkt med deras jobb att göra. Den arbetsrelaterade delen av forumet kallades ”tekniska rådet”, där frågor rörande arbetsuppgifter, allt från tips till lösandet av uppgifter till att se vem som kunde bidra med kunskap till ett visst projekt, togs upp. Företagets forum har utvecklats med tiden och användarantalet har ständigt ökat. För respondenten var det lika självklart att gå in och läsa på forumet som att läsa dagens tidning.

Vidare hade intranätet en rad populära extrafunktioner: medarbetarna var uppdelade i underavdelningar, det fanns foton på varje anställd, samt att det visades vilka uppdrag som de var kopplade till. Det respondenten tyckte var särskilt kul var att personalen själva kunde fylla i vilket humör de var på, vilket gjordes enligt en förutbestämd skala. Detta för att kunna avgöra om det till exempel var lämpligt att dra en sarkastiskt vits under lunchrasten eller inte. Här sågs även om personen var sjukskriven eller hade semester.

Företaget hade även en CV-databas där det var möjligt att söka efter anställda baserat på deras kompetens. Det kunde till exempel vara en viss kompetens som söktes inför ett projekt. Då görs en sökning i databasen och det var möjligt att se om kompetensen finns inom företaget. I skrivande stund utvecklar en grupp studenter en erfarenhetsdatabas som har till uppgift att lagra erfarenheter från projekt som sedan kan användas för att dra lärdomar till nya projekt.

Ytterligare fanns det en rad andra sätt där personalen på de olika kontoren kom i kontakt med varandra dels för att utbyta kunskap och dels för att träffas och knyta kontakter. Exempel på det senare var diverse icke-arbetsrelaterade aktiviteter såsom fester, go-kart eller bowling, som är exempel på belöningar för utfört arbete. Exempel på kunskapsutbyte var månadsträffar med chefer och konsulter där de diskuterade nya projekt. Det förekom även veckobrev där aktuella händelser och nya uppdrag presenterades, vilket ombesörjdes av platschefen i Huskvarna. Företagsmöten med personal från andra kontor var också ett sätt för de anställda att knyta nya kontakter som senare kunde nyttjas för problemlösning och kunskapsutbyte.

3.1.2 Hinder

Här kommer vi att presentera specifika hinder baserat på vårt ramverk i följande kategorier: *personliga*, *organisatoriska* och *tekniska hinder*.

3.1.2.1 Personliga Hinder

Ett personligt hinder var ålderskillnad i samband med kunskapsdelning med hjälp av Företagets IT-system. I detta sammanhang var de äldre inom organisationen mer benägna att använda sig av telefon och sina kontaktnät när kunskap skulle utbytas.

Vi fick också förklarat för oss att det inte finns någon naturlig kunskapsdelning utan när man behövde veta något var man först tvungen att fråga. Det var sällan de anställda inte ville dela med sig av sin kunskap utan snarare att de inte visste om att andra sökte vad de själva kunde. Man var tvungen att direkt kontakta dem för att få tillgång till deras kunskap. Respondenten ansåg även att det alltid finns människor som inte vill dela med sig av kunskap, men på Företaget upplevdes inte detta som ett problem.

Slutligen hade de anställda inte tid att använda systemen på grund av Företagets lönesystem, vilket vi klassificerar som ett organisatoriskt hinder, vilka förklaras mer utförligt nedan.

3.1.2.2 Organisatoriska hinder

Hindret tidsbrist är en konsekvens av Företagets lönesystem. Lönen var grundad på en 80/20 princip, med detta menas att 80 procent av arbetsstyrkans lön skulle bestå av debiterad tid till kund och tjugo procent var anknuten till ”vanligt” kontorsarbete mot Företaget. Detta medför att desto mer tid som debiteras desto högre lön får man. Detta hinder resulterar i att tid inte fanns för att faktiskt diskutera och dela med sig av kunskap och erfarenheter från de projekt som man deltog i. Arbetssättet är således ett hinder vid dessa tillfällen. Ytterligare ett problem är själva bevarandet av kunskap när en expert slutar på sin arbetsplats. På Företaget idag finns inget system eller åtgärd som gör något för att bevara den kunskap som försvinner när individen slutar. Intranätet som finns inom organisationen kan vara en lösning för att lösa detta hinder som diskuterades, men det är något som vi kommer att ta upp mer under vårt analyskapitel.

Slutligen var det även problematiskt med att komma åt intranätet för personer som arbetade ute hos vissa kunder. Det var en nackdel då Företagets kommunikation sköttes mycket via intranätet. Detta kunde uppenbara sig på företag som hade känsliga uppgifter på sina datorer och åtkomsten till Internet var begränsad för utomstående.

3.1.2.3 Tekniska hinder

Det finns vissa hinder som stoppar upp kunskapsflödet mellan anställda inom organisationen. Ett av dem är att ett inlägg i forumen med en fråga som rör hjälp om ett särskilt problem eller efterfrågan av en viss kompetens inte besvaras omedelbart. Problemet här är inte bara att man får ett för sent svar, utan även att man inte vet när någon har svarat på inlägget. Det andra är att det inte finns trådar⁷ att följa för att fördjupa sig i ett visst problem och sedan få ett svar. Detta i kombination med att det inte finns någon tydlig kategorisering eller ordning på de inlägg som läggs in, bidrar till att det var svårt att hitta det man letade efter. Svarstiden på vissa frågor kunde även vara lång, eftersom användare inte nyttjade forumet ofta.

CV-databasen har för låg detaljnivå på informationen lagrad. Användarna kan inte göra en detaljerad sökning. Till exempel kan en medarbetare vara ute på ett projekt under ett år för att utveckla till exempel en motorsåg för en större motorsågtillverkare. Eftersom projektet är under långre tid kan det leda till att medarbetaren även löser andra uppgifter och skapar ny kunskap och nya erfarenheter, vilka sedan inte finns med i databasen där det enbart står ”motorsågsutveckling”.

3.1.3 Arbetssätt, kultur och värderingar

Detta kapitel är inte relaterat till några specifika hinder, det har istället för avsikt att skapa en helhetsförståelse för hur arbetet och de hinder som har tagits upp hänger samman.

Företagets anställda arbetar ofta i projektform när de har uppdrag. Dessa projekt kan bestå av anställda från olika delar av Sverige, vilket ger stora möjligheter till att dela kunskap eftersom olika personer med olika erfarenheter strålar samman och arbetar tillsammans.

På Företaget är det enligt respondenten en öppen och förändringsbenägen kultur. Detta beror på att ledningen lyssnar på anställdas förbättringsförslag trots att företaget är toppstyrt. Med detta menar respondenten att ledningen i företaget driver igenom nya förslag på förändringar, men att de samtidigt är lyhörda för vad deras anställda har för åsikter och tankar om arbetet eller förändringsförslagen.

För att introducera de nyanställda till arbetsplatsen och för att ge dem nödvändig grundläggande kunskap, finns det ett fadderprogram. Det vill säga en sorts inskolning för ny personal på Företaget. De har även tävlingar och olika jippon med de anställda vilka anses som ett bra sätt att lära känna sina kollegor och som även kan ses som belöning för utfört arbete.

3.2 Resultat från Observation

Observationen bestod av att vi i forskningsgruppen deltog i en demonstration av IT-systemen där respondenten visade hur Intranätet, CV-databasen och forumet fungerade och hur Företaget arbetade med systemen. Under observationen bekräftades mycket av det som diskuterades under intervjun, speciellt vad gällde hinder och förbättringsmöjligheter, men också hennes motivation till att arbeta med systemen.

⁷ Tråd = En serie av kommentarer i en diskussion som startats i ett web-forum (översatt från Engelskans ”topic thread” hämtat från FOLDOC, 2006).

Vi märkte på respondenten när denne beskrev systemen att dennes motivation för att arbeta med systemen berodde bland annat på de funktioner som inte direkt var kopplade till arbetsuppgifterna, men som gjorde systemen roligare att använda. Respondenten började nämligen visa dessa extrafunktioner innan denne gick in mer på detaljer. Respondenten var med i många projekt samtidigt och visade stort intresse för de olika systemen och deras olika funktioner. Det märktes tydligt hur omtyckt forumet var, då olika trådar relaterade till olika projekt bevakades och diskuterades av de olika användarna. Respondenten menade att de var mycket användbara, speciellt eftersom respondenten är med i många projekt med flera kollegor som inte var stationerade i Huskvarna. Respondenten påtalade dock att det kunde ta lång tid innan en fråga blev besvarad, vilket kunde bero på att användarna inte hade tid att använda systemet så mycket som de eventuellt skulle vilja.

De tekniska hinder som framkom i intervjun (se kapitel 3.1.2.3 ovan) visade sig påtagliga vid demonstrationen, speciellt sorteringsfunktionen i forumet och detaljnivåerna i CV-databasen. Även om Respondenten tyckte att CV-databasen var användbar, var det inte lika användbart som forumet på grund av den låga detaljnivån på informationen lagrad i databasen.

Respondenten verkade inte ha några bekymmer med systemets design relaterat till grafik och användargränssnitt och menade att det var enkelt att lära sig använda.

Ytterligare ett hinder som hon bekräftades under observationen var att man som anställd hade inställningen att man använde forumet utifrån ett ”fråga-vänta-på-svar” tillvägagångssätt. Med det menar vi att en person ställer en fråga och sedan väntar på att någon som har kunskap inom området svarar på tråden. När vi frågade om kollegor frivilligt delar med sig av sin kunskap i forumen, svarade Respondenten att det sällan förekommer, utan att man använder systemet mer som en möjlighet att få svar på en fråga.

4 Analys

I analysen utgår vi huvudsakligen från våra forskningsfrågor och Rieges (2005) hinder och analyserar insamlad empiri för att kartlägga var empiri och teori överlappar varandra. Vidare utgår vi från övrig teori för att hitta mönster, relatera teorin till hindren, samt hur teorin påverkar arbetet med hindren. Slutligen ger vi rekommendationer för varje kategori av hinder.

Dispositionen av detta kapitel är uppdelad i kategorierna personliga, organisatoriska och tekniska hinder för att lättare skapa en överblick av hindren, samt lättare kunna relatera dem till den teoretiska referensramen. Det går dock inte att isolerat analysera kategorierna, då många av hindren inom kategorierna kan vara relaterade till varandra. Även om vi gjort en uppdelning av analysen i kategorier för att förtydliga relationerna med teorin, kommer analysen inom de olika kategorierna ändå att beröra varandra. Vidare, även om vissa hinder inte är specifikt stipulerade av Riege (2005), kan de återfinnas indirekt i vår övriga teoretiska referensram, vilka vi även relaterar till i vår analys. Varje kapitel innehåller en analys utifrån vår teoretiska referensram där varje teori behandlas kronologiskt. Slutligen avslutar vi varje kapitel med att ge Företaget relevanta rekommendationer baserat på analysen.

4.1 Personliga hinder

Här går vi igenom de personliga hindren från empirin och analyserar hur de överlappar de i teorin, vilka relationer till övrig teori vi kan se, samt ger rekommendationer till Företaget på vad de kan förbättra. De tekniska hindren återfinns i kapitel 2.1.3.1 och bilaga 3.

Det första hinder som överlappade med Rieges (2005) personliga hinder var skillnader mellan åldersgenerationer inom företaget. Enligt respondenten använder äldre människor sig hellre av telefon för att kommunicera istället för att använda sig av IT och här kan vi se ett exempel på hindret *ålderskillnader*. Detta kan leda till kommunikationsproblem, vilket kan försämra möjligheten för kunskapsdelningen inom företaget. Ett exempel kan vara om en person ur den äldre generationen som gärna använder sig av telefon som kommunikationsmedel ska interagera med en yngre medarbetare som hellre använder sig av e-post eller chat⁸ som kommunikationsmedel. Således uppstår ett hinder dem emellan och kunskapsdelningen blir lidande, eftersom de föredrar dessa olika verktyg för kommunikation. Hade de föredragit samma kommunikationsmedel skulle utbytet av kunskap bli mer effektivt. Vidare var medarbetare på Företaget inte medvetna om att andra var intresserade av deras kunskap. Det kan kopplas till hindret *låg medvetenhet av värdet och fördelarna med den inestående kunskapen för andra anställda*, vilket innebär att medarbetarna inte förstår betydelsen av sin kunskap och inte heller värdet av att dela med sig av sin kunskap. Däremot verkade inte personalen ha något emot att dela med sig av sin kunskap när den efterfrågades. Ytterligare ett hinder var *tidsbrist*, då personalen hade ett pressat schema och det inte fanns mycket tid över för att dela kunskap. Det berodde på det lönesystem som Företaget använde, vilket kommer behandlas ytterligare i analysen av de organisatoriska hindren.

Vi har tidigare i arbetet presenterat en modell av Nonaka och Takeuchi (2004) fig. 2.2 avseende kunskapande och spridning av kunskap. Det som närmast i denna modell är kopplat till de hinder som finns på det personliga planet kan vi finna i

⁸ Realtidsdiskussion med hjälp av ett IT-system.

socialiseringsprocessen, en process som går ut på att individer utbyter tyst kunskap. Detta är bland annat viktigt för att tyst kunskap ska kunna skapas och föras vidare och inte försvinna när till exempel en medarbetare slutar på företaget. Även om fokus på personliga hinder ligger på socialiseringsprocessen, anser vi att det är viktigt att kunna utnyttja kunskapsdelning enligt de fyra delar som tas upp i modellen för att nå en maximal förståelse för kunskapsdelning. Därför är det viktigt att eventuella hinder undanröjs för att detta ska bli lyckosamt. Hinder som tidigare nämnts såsom brist på tid, förståelse för värdet av sin kunskap och ålderskillnader kan här vara viktiga att ta hänsyn till då det bland annat är sådant som kommer att vara avgörande för en effektiv kunskapsdelning.

Fortsättningsvis har vi tidigare tagit upp två olika strategier för att arbeta med Knowledge Management: kodifiering- respektive personifieringsstrategin. Det är intressant för oss i denna analys att identifiera vilken av dessa två som det undersökta företaget använder sig av eller om det kan vara delar av båda. Detta för att se om det går att identifiera ytterligare personliga hinder genom att analysera empirin genom de två strategierna. Respondenten uttryckte en önskan om möjligheten att få fler personliga möten, vilket kan tolkas som att personifieringsstrategin inte är i fokus, men ändå används. Företaget använder idag i större utsträckning IT vilket vi relaterar till att arbeta efter kodifieringsstrategin. Vidare kan vi dock inte påstå att Företaget har gjort ett medvetet val av strategi utan att den har förändrats i takt med IT:s utbredning och lättillgängligt i samhället. Den omedvetna övergången av strategi kan relateras till det tidigare identifierade hindret med ålderskillnader. Då de äldre medarbetarna förmodligen har mer erfarenhet och vana av att använda tidigare arbetssätt när de yngre är mer vana med den nya tekniken. Dessa generationsskillnader leder således till bristande effektivitet i delandet av kunskap på företaget.

Motivationen är också som tidigare sagts i det teoretiska ramverket av största vikt i varför människor gör som de gör. Således är det viktigt att motivera personal att ägna sig åt kunskapsdelning eftersom det är viktigt för företagets utveckling och fortlevnad. Som Svensson och Wilhelmson (1988) säger, är det viktigt att skapa någon form av belöningssystem då de anser att det finns ett dubbelriktat samband mellan motivation, effektivitet och arbetstillfredsställelse. Personliga hinder kan följaktligen minskas när individer förstår vad de ska göra och det är på så sätt de förstår nyttan med det. Det gäller alltså för Företaget att få sina medarbetare, oavsett ålder och kön, att förstå motiven av KM-arbete. Belöningen, som ska fungera som en katalysator, kan till exempel vara tillfredsställelsen av att kunna bidra till företagets fortlevnad.

4.1.1 Våra rekommendationer för Företaget

För att sammanfatta analysen ovan har vi identifierat följande generella hinder:

- Ålderskillnader
- Låg medvetenhet av värdet och fördelarna med den inestående kunskapen för andra anställda
- Tidsbrist

Efter att ha analyserat dessa personliga hinder anser vi det viktigt att få personalen motiverad samt att öka förståelsen för att dela kunskap. Genom att öka förståelsen hos medarbetarna blir de mer motiverade att dela kunskap. De blir då medvetna om att det finns andra som är villiga att ta del av deras kunskap och de känner även att de bidrar till att

föra organisationen vidare samt att göra den bättre. Ett sätt att ge personalen den rätta förståelsen kan vara utbildning. Det kan till exempel vara utbildning i IT för dem som känner sig obekväma med att använda IT-system. Även utbildning i ökad förståelse för det positiva med kunskapsdelning kan vara värdefullt. Med en ökad förståelse hos personalen anser vi det vara lättare att motivera personer till något *som de vet* har ett gott syfte än något som de har blivit tillsagda att göra.

Vidare tror vi att någon form av incitament för kunskapsdelning borde instiftas för att ytterligare öka motivationen hos medarbetarna. Det kan tyckas svårt att mäta hur mycket kunskap en person har delat, å andra sidan kan det göras på kollektiv basis, genom att ge personalen en del av sin arbetstid till att dela kunskap. På så sätt minskas även det hinder med personalens begränsade tid till kunskapsdelning. När denna tid nu är skapad behövs även möjlighet till interaktion. Seminarier eller kunskapsträffar kan instiftas så att personal från olika delar av landet kan träffas för ett mer ingående kunskapsutbyte. Det senare är även mycket effektivt för att utbyta tyst kunskap. Ytterligare motiverande faktorer kan vara gåvor till personer som bidragit till ökad kunskapsdelning. Det kan till exempel vara för flitig aktivitet i forum eller annat system för kunskapsdelning.

Sammanfattningsvis menar vi, för att minimera de identifierade personliga hindren på Företaget behövs det mer utbildning för att öka förståelse och motivation samt någon form av belöning för att ytterligare stimulera personalen.

4.2 Organisatoriska hinder

Här går vi igenom de organisatoriska hindren från empirin och analyserar hur de överlappar de i teorin, vilka relationer till övrig teori vi kan se, samt ger rekommendationer till Företaget på vad de kan förbättra. De tekniska hindren återfinns i kapitel 2.1.3.2 och bilaga 4.

Ett tydligt hinder som vi kunde urskilja ur vår empiri är hindret med att Företaget inte har någon *lösning på vad som händer med den kunskap som en expert har om denne lämnar organisationen*. Detta verkar inte ha diskuterats eller vara prioriterat som en del av det KM-arbete som sker inom organisationen. Konsekvensen blir att den kunskap som kunde ha delats och varit till nytta för övriga anställda går förlorad. *Den nuvarande kulturen* på Företaget är också ett hinder för kunskapsdelningen inom organisationen. Enligt Riege (2005) uppstår den här situationen när företagskulturen inte understödjer kunskapsdelningen tillräckligt inom organisationen. I Företagets fall handlar det mycket om ytterligare två hinder som är kopplade till detta hinder. Dessa är: en *stor organisation som finns utbredd över större delen av landet*, och att det *inte finns en uttalad KM strategi för hur Företaget ska arbeta med kunskapsdelning för att uppnå verksamhetens mål och vision*. Hindret med den stora organisationen gör det svårt att uppmuntra till kunskapsdelning, då de anställda sitter utspridda på kontor över större delen av Sverige. De anställda kanske inte vet var de ska vända sig för att hitta kunskapen de söker. Vad åsyftar kulturen kan vi tydligt urskilja problemet med hur lönesystemet är utvecklat. Idag använder Företagets anställda 80 procent av sin arbetstid hos kund och resterande tjugo på kontoret. De 80 procent av den totala lönen motsvarar debiterad tid mot kund, vilket medför att de anställda tillbringar mer tid hos kund för att få mer betalt. Denna kultur bidrar till att de anställda tillbringar mindre tid med sina kollegor för att dela med sig av den kunskap de nu förvärvat. Eftersom kulturen och arbetssättet är utformat på det här viset hindrar det kunskapsdelningen mer än att den främjar det.

Externalisering är en del av Nonaka och Takeuchis (2004) kunskapsspiral (se figur 2.2) som belyser att tyst kunskap kan göras explicit. För Företaget sker denna process mellan kollegor som befinner sig på kontoret eller som jobbar inom ett visst projekt. Detta hinder tillsammans med kulturen och lönesystemen gör att genererandet av ny kunskap och delning av kunskap blir hämmad och kan därför inte stärka verksamhetens kunskapsbank. Det andra hindret som framstår är när explicit kunskap skall, med hjälp av människor, utvecklas till ny explicit kunskap. Nonaka och Takeuchi (2004) kallar denna process för Combination. På Företaget finns det infrastruktur för att kommunicera information, men på grund av ovan nämnda hinder med kultur och att anställda tillbringar mer tid hos kunder i kombination med lönesystemet, hämmas skapandet och delningen av kunskap. Exempel på problem som uppstår är när anställda är ute hos kund och inte får använda kundens IT-system för att komma åt intranät och andra IT-system hos Företaget. Detta leder till att de inte kommer åt information som de kan behöva som finns hos Företaget. Genom Nonaka och Takeuchis (2004) modell har vi fått en bättre förståelse för hur ny kunskap skapas. Genom att begrunda de olika processerna i Nonakas och Takeuchis modell har vi lättare kunnat identifiera inom vilken kategori hindret uppstår. Vi har alltså med hjälp av modellen kunnat svara på forskningsfrågan ”vilka hinder som finns inom Företaget för kunskapsdelning”.

De två strategierna, kodifieringsstrategin och personifieringsstrategin kan i kombination bidra till en övergripande strategi för hur KM-arbete kan utföras. De ger också extra dimensioner till förståelsen i hur och varför vissa hinder finns inom en organisation. Företaget använder sig mestadels av kodifieringsstrategin. Det är inget medvetet val utan deras arbetssätt och de tjänster som de erbjuder har bidragit till att det har blivit på det här viset. Det utbredda användandet av IT inom Företagets organisation är det som gör att vi kan säga att de använder sig av kodifieringsstrategin. Strategin fungerar bra när det gäller explicit kunskap, vilken är, med hjälp av IT, enklare att dela mellan individer (med tanke på avstånd). Hindret som finns är dock att den tysta kunskapsdelningen inte är lika enkel i denna sortens delning eller strategi. Respondenten eftersöker mera personliga möten, när tyst kunskap ska delas mellan individer inom företaget. Respondenten förstår dock att det är kostsamt speciellt när det finns konsulter i flera delar av landet som är involverade i flera projekt på olika platser. Risken blir därför stor att tilliten att IT-system ska lösa kunskapsdelning blir överhängande när kodifieringsstrategin blir prioriterad och att människor som faktiskt besitter kunskapen blir bortglömda. Det vi kan belysa med hjälp av dessa strategier är hur Företaget arbetar med IT för att bedriva kunskapsdelning och på så sätt svara på vår forskningsfråga ”hur används befintlig IT som stöd för kunskapsdelning?” Dessa två strategier gör det också enklare för oss att få en fingervisning om hur KM-arbetet bedrivs på Företaget. Det blir således enklare för oss att upptäcka hinder och komma med rekommendationer för hur KM-arbetet ska bedrivas. Ett exempel på detta är efterfrågan av mera personliga möten mellan anställda på Företaget, för överföring av erfarenheter och kunskap individer emellan.

Ur ett organisationsperspektiv är motivationsfaktorn ”lön” mer ett hinder än en uppmuntran till kunskapsdelning på Företaget. Motivationen idag är inte fokuserad på kunskapsdelning eftersom att de anställda blir avlönade *mer* genom att debitera tid än att de skapar ny kunskap och nytta för både kunden och Företaget. Idag finns det en rad olika motivationsfaktorer för de anställda, genom att det finns till exempel frukost, fika och frukt på arbetsplatsen. De har även aktiviteter utanför arbetsplatsen där de bowlar eller kör gokart tillsammans. Dessa motivationsfaktorer rör dock inte arbetssättet eller ökar kunskapsdelningen inom företaget, de är för generella för att bidra specifikt till kunskapsdelning. Respondenten förklarade också att när dessa aktiviteter hålls diskuteras

inte så mycket jobb utan det är mer till för att lära känna varandra. En indirekt positiv effekt av den ökade kontakten mellan kollegor kan dock leda till en ökad kunskapsdelning.

4.2.1 Våra rekommendationer för Företaget

För att sammanfatta analysen ovan har vi identifierat följande generella hinder:

- Lösning på vad som händer med den kunskap som en expert har om denne lämnar organisationen
- Den nuvarande kulturen
- Stor organisation som finns utbredd över större delen av landet
- Ingen uttalad KM strategi för hur Företaget ska arbeta med kunskapsdelning för att uppnå verksamhetens mål och vision

Den rekommendationen vi vill ge angående dagens arbetssätt är att få kunden att förstå hur värdefull tjänsten som de köper är, för att Företaget ska kunna höja priset. Om Företaget lyckas förmedla detta till sina kunder, kommer kunderna att förstå varför ett högre pris tas ut för tjänsterna som Företaget erbjuder. När kunderna förstår detta blir det sedermera enklare för Företaget att förändra sitt lönesystem och erbjuda sina anställda en lön som är baserad på mer tid på kontoret istället för hos kund. Detta medför att de anställda får mer tid till att ta del av och dela med sig av ny kunskap till sina kollegor. Med den nyförvärvade kunskapen är vi övertygade om att de anställda på Företaget kan lösa problem och hinder på ett bättre och effektivare sätt än tidigare vilket skapar mer värde för kunden och kan leda till mer nöjda kunder i framtiden.

Företaget bör vidareutveckla sina veckobrev med kommentarer där anställda som använt sig av någon form av kunskapsdelning får beröm. Motivationen bland dem som använder sig av dessa verktyg och möjligheter kommer att öka och de som inte använder sig av dessa kommer säkerligen att börja göra det eftersom de ser att det lönar sig. Ett årligt pris skulle kunna instiftas till den individ som de anställda tycker är ett föredöme i att använda de kunskapsdelningsverktyg och möjligheter som finns. Detta ger dessa individer både ledningens och kollegors erkännande, vilket kan leda till större användning av systemen, samt att motivationen ökar bland de anställda.

För att lösa problemet med att vissa anställda inte får använda sig av kundens IT-system, rekommenderar vi att Företaget förser dessa med till exempel med bärbara datorer med mobilt bredband. Detta gör det möjligt för dem att komma åt Företagets intranät utan att besvära kunden.

4.3 Tekniska hinder

Här går vi igenom de tekniska hindren från empirin och analyserar hur de överlappar de i teorin, vilka relationer till övrig teori vi kan se, samt ger rekommendationer till Företaget på vad de kan förbättra. De tekniska hindren återfinns i kapitel 2.1.3.3 och bilaga 5.

De hinder som direkt överlappar med teorin är att vissa individer inte vill använda sig av vissa funktioner på intranätet. Systemet är alltså *inte anpassat efter hur individer arbetar eller vill arbeta*. Till exempel funktionen att, på morgonen när man ansluter sig till systemet, fylla i hur man mår. Om man inte ens vill använda de enklaste funktionerna, är man då

intresserad av systemet överhuvudtaget? Å andra sidan kanske individen vill spara den knappa tid på kontoret den har till när det faktiskt är något ”viktigt” som behöver behandlas. Vidare kan vi konstatera att forumet och CV-databasen *inte är anpassat efter individers behov*. Trådarna i forumet var inte tydligt uppdelade efter olika ämnesområden. Den enda uppdelningen var ”fikarummet” och ”tekniska rådet”. Det gjorde det svårt att som användare navigera bland all information, samt att få en överblick av innehållet. Vidare gick det överhuvudtaget inte att sortera trådarna efter kriterier som till exempel ”senaste inlägg” eller ”alfabetisk ordning”. Respondenten önskade även få automatgenererad e-post när någon svarat på ett inlägg denne skrivit, vilket saknades idag. På så sätt skulle forumet komma att användas mer trodde respondenten. Angående CV-databasen användes den inte mycket eftersom den saknade detaljrikedom. För att den skulle vara mer användbar, önskade Respondenten att varje CV skulle vara mer detaljerat och kunna visa mer vad personen hade för erfarenhet och kunskaper. Som den fungerade idag, var den endast en slags utökad telefonbok i vilken man sökte någon att kontakta, men man visste inte om informationen var aktuell eller om det var exakt den personen man egentligen behövde kontakta förrän man pratat med denne. Att ringa runt till kollegor i onödan tar tid, vilket de anställda inte har, vilket då blir kostsamt för Företaget. Effekter av dessa hinder sammantaget blir att forumet och CV-databasen inte genererar det värde som de skulle kunna göra, eftersom systemen inte fullt ut är anpassade efter hur individer arbetar eller efter vilka behov de har.

Enligt Nonaka och Takeuchi (2004) skapas kunskap på fyra olika sätt och relevanta för de tekniska hindren är dessa tre: när tyst kunskap skall omsättas till explicit kunskap (externalization); när individer utbyter explicit kunskap (combination); samt när individen ska omsätta den explicita kunskapen i praktiken vilket genererar ny tyst kunskap (internalization). Det är viktigt att förstå processen att skapa kunskap eftersom organisationer i allt större utsträckning använder IT som stöd för kunskapsdelning (Davenport & Prusak, 1998) och kan således användas i de tre ovan nämnda processerna. Om det finns för många tekniska hinder kan inte IT fungera som det stöd det var tänkt och resultatet blir att ny kunskap inte skapas och delas med samma resultat eftersom det har effekt på så pass många processer inom modellen. Eftersom vi konstaterat att IT är viktigt, är det därmed viktigt att undersöka hur det används och i Företagets fall används det generellt på ett tillfredsställande sätt jämfört med hur IT användes tidigare i organisationen, även om det skulle kunna bli bättre.

Vad det gäller de tekniska hindren (och övriga hinder för den delen också), är det viktigt att ha en strategi för hur teknik ska användas i samband med KM för att resultatet skall uppfylla givna mål inom KM-arbetet. Flera forskare inklusive Swan, Newell och Robertson (2000), har tagit fasta på två tydliga strategier nämnda i vår referensram (se kapitel 2.2) där organisationer kan fokusera antingen på tekniken, personen eller helst båda i kombination. Vi ställde oss frågan ”hur används befintlig IT” i introduktionen och vi kan konstatera att Företaget idag inte medvetet använder sin IT utifrån någon av strategierna, men sättet de arbetar på kan liknas mest vid kodifieringsstrategin då de använder IT mer än sina personliga resurser för att utbyta information. Eftersom Företaget således fokuserar mycket på sin IT (intranät, e-post, månadsbrev, cv-databas och forum) blir tekniska hinder extra viktigt att beakta.

Slutligen ställde vi oss frågan hur motivation, belöning och bestraffning påverkar kunskapsdelning. Vi kan tydligt konstatera från intervjun och observationen att Respondenten var mer motiverad att använda intranätet tack vare de extra funktioner som fanns och här ser vi en koppling mellan betydelsen av motivation och användandet av IT-

system. En för oss naturlig följdfråga är ”hur mycket faktisk affärsnytta gör dessa extra funktioner?” och svaret är att ur ett direkt kunskapsdelningsperspektiv gör de kanske inte så stor nytta, men för att skapa en kultur där individerna känner sig bekväma med, och naturligt vill använda IT-systemen gör de stor nytta. Har man väl loggat in i systemet för att ta del av de extra funktionerna, behöver till exempel inte steget vara långt till att titta in på forumet och ta del av och dela information. Därmed kan belöningen för att använda systemen vara något som ökar lusten att använda dem – i detta fall, för personalen, roliga extra funktioner. För övrigt behöver belöningen inte vara något som personalen erhåller (till exempel högre lön), utan belöningen kan vara att systemen anpassas efter personalens önskemål och behov. Detta resulterar att man minskar barriärerna och samtidigt belönar med ett system som personalen är motiverad att använda, vilket skapar förutsättningar för ett bättre resultat av användandet.

4.3.1 Våra rekommendationer för Företaget

För att sammanfatta analysen ovan har vi identifierat följande generella tekniska hinder:

- Intranätet och CV-databasen är inte anpassat efter hur personalen arbetar eller vill arbeta.
- Intranätet och CV-databasen är inte anpassat efter personalens behov.

Vår primära rekommendation till Företaget, ur ett tekniskt perspektiv, är att undersöka, både på individ- och organisationsnivå, hur personalen vill arbeta med kunskapsdelning och vilka behov personalen har på systemen. När detta är kartlagt är vår sekundära rekommendation att skapa en tydlig strategi för hur Företaget aktivt ska arbeta med sin kunskap och sedan tillgodose personalens och organisationens behov genom att anpassa systemen därefter. Slutligen bör företagsledning kontinuerligt tydligt kommunicera till personal nyttan med att aktivt använda systemen för att lättare kunna lagra information och sprida den. Genom att personalen förstår nyttan av en aktiv KM-strategi, skapas också motivation till att använda IT-systemen. För att ytterligare öka motivationen för KM-arbetet, bör belöningar direkt kopplade till KM-aktiviteterna utfärdas. Specifika belöningar för vad som *faktiskt* blivit utfört hellre än en mer generell belöning som inte går att relatera till något specifikt som ska belönas.

Vidare, för att bidra till att forumet blir mer anpassat efter hur personalen vill arbeta, föreslår vi att varje användare som skrivit ett inlägg i en tråd har möjlighet att få ett automatgenererat e-postmeddelande när det inlägget blivit besvarat. Detta tillfredsställer de anställdas behov om att veta om och när deras inlägg blivit besvarat. Sedan bör inläggen på forumet kunna sorteras efter olika kriterier (till exempel ”senaste inlägg”) för att information lättare ska kunna hittas och användas, samt att trådarna är uppdelade i mer specifika kategorier än bara det generella ”tekniska rådet” (till exempel projektspecifika kategorier). Om användaren är osäker på kategori och tråd, bör det även gå att göra en fritextsökning i forumet för att snabbt kunna hitta relevant information. Vidare, för att CV-databasen ska kunna nyttjas för mer effektiv kunskapsdelning, föreslår vi framför allt att detaljrikedomen i varje CV ökas så att det mer detaljerat speglar kompetensen hos individen. Personalen bör också informeras om vikten av att mer aktivt arbeta med att uppdatera sina CV med sina nya erfarenheter från olika projekt. Om varje CV är mer detaljerat och aktuellt, finns större chans till kunskapsdelning, eftersom de mer exakt förstår vad sina kollegor vet och då oftare kontaktar varandra för att utbyta erfarenheter vid behov.

Slutligen föreslår vi att den erfarenhetsdatabas som är under utveckling även anpassas till att lagra viktig information från anställda som är på väg att avsluta sin anställning på Företaget. Detta för att minska det organisatoriska hindret med att kunskap går förlorad när anställda slutar.

5 Slutsats

Här presenterar vi slutsatserna från studien och lyfter även upp resultaten till en högre abstraktionsnivå och påvisar resultatets betydelse i andra fall. Vi inleder med slutsatser relaterade till Företaget.

Vår inledande och mest centrala fråga i denna studie var ”vilka hinder finns för kunskapsdelning?” och vi har enligt Rieges (2005) kategorisering kunnat påvisa att följande hinder för kunskapsdelning finns på Företaget:

De mest framstående personliga hindren som överlappade med teorin var *åldersskillnader, vetenskapen om värdet av individers egen kunskap* och *avsaknad av tid*. En effekt av att vissa användare inte vill nyttja IT-systemen är att det potentiella kunskapsutbytet endast sker mellan två individer. Hade alla använt IT-systemen kunde utbytet nå många fler personer. Vidare tänkte inte de anställda på värdet av sin egen kunskap, vilket resulterar i att de inte inser vilken betydelse kunskapsdelning har för Företaget. Slutligen hade inte de anställda tillräckligt med tid för att arbeta med IT-systemen lika mycket som de skulle vilja på grund av Företagets lönesystem. Effekten av de två senaste hindren blir att kunskap delas minimalt, vilket är negativt för Företaget som säljer sin kunskap och ständigt behöver utvecklas för att vara konkurrenskraftiga.

Överlappande organisatoriska hinder var att *KM-arbetet inte överensstämde med företagsstrategi och kultur, storleken på organisationen* och *bevarandet av kunskap från individer som slutar på företaget*. I och med att Företaget inte har någon uttalad KM-strategi som är anpassad organisationens mål och visioner, arbetar inte de anställda aktivt med kunskapsdelning. Vidare begränsade Företagets storlek och geografiska spridning möjligheten att träffas fysiskt. Att få träffas mer efterfrågade även av de anställda för att kunna utbyta erfarenheter. Slutligen fanns inga rutiner för hur kunskap från anställda som slutar kunde bevaras, vilket resulterar i att viktig kunskap går förlorad.

Slutligen, de tekniska hinder som överlappade teorin var att IT-systemen *inte var anpassade efter hur individer arbetade eller ville arbeta* och att IT-systemen *inte var anpassade efter individers behov*. Forumet och CV-databasen var inte konstruerade för att möta de anställdas arbetssätt eller behov. De efterfrågade större möjligheter till att kunna söka efter och följa upp diskussionstrådar, samt erhålla meddelande om när en tråd blivit besvarad. CV-databasen saknade även detaljrikedom vad gäller vilken information som fanns lagrad om varje anställd mer specifika kunskaper och erfarenheter.

Vidare undrade vi hur IT används som stöd för kunskapsdelning och med denna studie har vi kommit fram till att Företaget använder sin IT på ett sätt som främjar kunskapsdelning genom diskussionsforum och CV-databas. Systemen kunde dock anpassas ytterligare efter en mer tydlig KM-strategi för aktiv kunskapsdelning, efter hur personalen vill arbeta och efter personalens behov.

Eftersom anställda på Företaget bland annat saknar tydlig strategi för KM-arbete, tydliga belöningsystem för kunskapsarbete, samt förståelse för vikten av kunskapsdelning, är motivationen låg (i jämförelse med vad den kunde vara) för att aktivt arbeta med kunskapsdelning. Baserat på Svensson och Wilhelmson (1988) och insamlad empiri från fallstudien, kan vi slutligen besvara vår sista fråga genom att konstatera att om en i förväg uttalad specifik belöning kopplad till en specifik KM-aktivitet används, ökar motivationen för att utföra aktiviteten. Vidare ökar motivationen för att utföra en aktivitet om individen förstår varför den ska göra det och vilken nytta resultatet har för individen. Motivation och belöning spelar således en stor roll för att uppnå en effektiv kunskapsdelning.

Resultatet från vår studie har givit oss en djupare förståelse för vikten av kunskapsdelning i kunskapsintensiva företag. Att aktivt arbeta med kunskap är speciellt viktigt för dessa företag eftersom kunskapen hos personalen är deras viktigaste resurs som de tjänar pengar på. Vidare har vi utifrån våra högskolestudier, denna uppsats teoretiska ramverk, samt vår studies empiri, kommit fram till att företag generellt delar kunskap omedvetet eller med en medveten strategi, med eller utan IT-stöd. Det är dock viktigt att förstå, oavsett hur företag arbetar med KM, att hinder alltid förekommer i olika former, på olika nivåer och inom olika kategorier. I och med att hinder alltid förekommer är det viktigt att företag är medvetna om att de existerar och att de tar hänsyn till hindren oavsett hur många det är. Finns det till exempel tre kartlagda hinder, men företaget inte tar hänsyn till dem, kan det vara mer problematiskt än om ett företag har 15 hinder men faktiskt arbetar med att reducera eller undanröja dem.

Att minska eller reducera hindren skapar inte automatiskt effektivare kunskapsdelning, det skapar egentligen bara bättre *förutsättningar* för effektivare kunskapsdelning. Till exempel kan man utbilda och motivera en äldre människa, som inte är intresserad av ny teknik, till att använda ett, låt säga, forum (som i Företagets fall). Några av de kartlagda hindren har minskats eller undanröjts, men nu visar det sig att individen har bekymmer med att uttrycka sig i skriven form. Resultatet av detta blir att ingen förstår vad individen försöker kommunicera via systemet och delningen blir tämligen ineffektiv. Detta visar på några svårigheter och att det inte räcker med bara reducera hinder. Det gäller för företag som vill arbeta aktivt med KM att förstå vikten av en genomarbetad strategi för hur KM-arbetet ska fungera, men kanske framför allt hur strategin passar företaget. Att anpassa företagets kultur till ett nytt IT-system kan exempelvis vara mycket svårare – till och med omöjligt – än att använda ett IT-system som är mer eller mindre anpassat efter hur organisationen arbetar. Oavsett om kunskapsdelningen sker med eller utan IT-stöd, måste man undersöka hur man bäst kan arbeta med kunskapsdelning för att få önskade resultat.

Eftersom vi har kommit fram till att det förekommer kunskapsdelning på alla företag, samt att de flesta företag har någon form av IT-system för kommunikation, är det viktigt att IT-systemen är anpassade efter arbetssätt och behov. IT-systemen ska fungera som stöd och inte som hinder. Därav blir kunskapsdelning ett viktigt perspektiv att beakta för till exempel verksamhetsutvecklare som funderar på att införa ett nytt IT-system som stöd för verksamheten. Förbises ovan kategoriserade hinder relaterade till IT-system och infrastruktur, kan mycket väl tekniken bli mer ett hinder än ett stöd. Onödigt mycket resurser kan då komma att spenderas på korrigering och anpassning i efterhand. Vidare kan vi också konstatera att eftersom IT blir mer vanligt inom företag och kunskapsresurser blir mer viktiga inom företag som konkurrensmedel, bör studenter (speciellt informatikstudenter) genom undervisning bli mer medvetna om hinder med kunskapsdelning, vilka effekter de får, samt hur de kan reduceras eller undanröjas för att vara mer förberedda för arbetslivet.

Slutligen har vi kommit fram till att motivation och belöning, oavsett företag, är en grundsten för att uppnå effektivt arbete. Motivationen, som vi påvisat, behöver inte alltid ha sitt ursprung i pengar och det är därför viktigt att ta reda på vad det är som faktiskt motiverar olika individer. Belöning måste även vara kopplad till ett specifikt önskat beteende, vare sig det gäller kunskapsdelning med IT-system eller att fälla ner toalettlocket efter sig. Viktigast är att kombinera belöning med förståelse för effekten av ett visst agerande för att resultatet ska bli mest givande.

6 Avslutande reflektioner

I detta sista kapitel redogör vi för våra egna tankar kring studien och resultatet, "tittar i backspeglarna" och reflekterar över hur vi genomfört vår studie, samt presenterar idéer för hur resultatet kan inspirera vidare studier.

Vi vill börja med att förklara att det i uppsatsen kan låta som att det bara finns hinder på Företaget. Att hitta hinder är förvisso studiens syfte, men Företaget gör även en hel del bra saker. De verkar inte lida av hindren, men vi tror att kunskapsdelning skulle kunna göras ännu bättre. Exempel på något positivt är att Företaget faktiskt *har* ett intranät och en CV-databas. Deras intranät har en rad funktioner såsom bilder på de anställda, möjlighet att dela med sig av hur man mår, samt diskussionsforumet som faktiskt bidrar till ökad kommunikation. Dessa funktioner är alla bidragande faktorer till att stimulera och motivera användandet av intranätet. Vidare har de en rad aktiviteter där de anställda gör roliga saker tillsammans som till exempel bowling och go-kart, vilket är något som respondenten uppskattar mycket. De har även ett fadderprogram där nya medarbetare inskolats på arbetsplatsen, vilket även det verkade fungera bra och vara populärt. Deras fadderprogram tycker vi också är ett bra sätt att sprida kunskap till de nya medarbetarna inom företaget, eftersom interaktion mellan människor bidrar till att tyst kunskap lättare delas. Indirekt introduceras även de nyanställda till en kunskapsdelande atmosfär.

Vad gäller denna studies relevans för både akademien och verkligheten, kan vi säga att rent teoretiskt är det ingen milstolpe inom akademien, då vi inte har kommit fram till banbrytande slutsatser. Vi vill med studien egentligen inte utveckla nya teorier, utan mer använda dem som ett instrument för att undersöka verkligheten. Däremot har vi haft nytta av teorin eftersom vi, med teorins hjälp, har skapat praktisk nytta för Företaget och på så sätt är studien relevant ur ett verklighetsperspektiv. Ur ett informatikperspektiv är våra resultat viktiga eftersom vi som studenter bör genom högskolestudier få med oss kunskap om hur viktigt det är att ta hänsyn till hur motivation och belöning påverkar kunskapsdelning. Vi har påvisat hur viktigt det är med att individer har förståelse för varför man ska bete sig på ett visst sätt och att motivationen bör utgå från individen. Egentligen ligger detta till grund för hur utläring av till exempel informatik borde gå till och vikten av kommunikation. Om studenter som skall praktisera det de lär sig i skolan inte vet *varför* de ska göra på ett visst sätt, kommer deras resultat inte att bli lika bra och studier som denna (som fokuserar på att kartlägga hinder) kommer att fortsätta skapas eftersom det alltid kommer att finnas hinder.

Om relevans har att göra med hur "vettig" vår studie är för olika parter, har giltighet med hur "sant" vårt resultat är. Sant är att hinder alltid finns, i alla länder och i alla företag. Vad som varierar är dock att vissa hinder är mer eller mindre framträdande beroende på olika faktorer som till exempel ekonomi, kultur och IT-utveckling. Eftersom alla företag påverkas av människor, kommer det alltid att finnas personliga hinder och således är det viktigt att minimera hinder för att skapa förutsättningar för mer effektiv kunskapsdelning.

Eftersom vi hela tiden utgått från Nonaka och Takeuchi (1995), Riege (2005) och Svensson och Wilhelmson (1985) har vi kunnat komma fram till vad det är vi vill mäta. Vi har således skapat en validitet genom att använda olika erkända teorier. Med dessa teorier har vi undersökt hur dessa teorier hänger ihop genom att både använda oss av intervju och observation. Med att använda två olika metoder för att undersöka det vi vill undersöka, uppnår vi en högre trovärdighet (reliabilitet) av empirin eftersom vi på sätt och vis dubbelkontrollerar källan med olika metoder. Även om vi anser att vi har hög trovärdighet på vårt resultat, skulle trovärdigheten kunnat ökas ytterligare om vi hade haft mer

detaljerade intervjufrågor som tydligare stämde överens med Rieges (2005) hinder. På så sätt hade det varit lättare att tydligt se ett samband mellan empiri och teori. Visserligen fick vi ofta indirekt svar på ett visst hinder, även om respondenten besvarade en fråga relaterat till ett annat hinder. På så sätt speglade empirin teorin, men vi var tvungna att själva göra vissa tolkningar av empirin för att härleda empirin till teorin. Vidare nämner vi ofta att ”personalen på Företaget” gör så eller så, vilket är vanskligt eftersom vi endast har pratat med en person och utgått från vad denna sagt. Dock berättade ofta respondenten att samma sak gällde för dennes kollegor. För att egentligen kunna generalisera som exemplet ovan, skulle dock en mer omfattande studie behöva utföras inom Företaget för att säkerställa att alla verkligen gör på samma sätt. Ytterligare en metodreflektion är att vi är medvetna om att vi hade fått mer varierande svar om vi hade intervjuat fler personer från olika avdelningar och åldersgrupper inom Företaget. Detta påverkar uppsatsens generaliserbarhet negativt.

För att uppsatsen ska vara lätt för läsaren att förstå, har vi försökt att använda en tydlig struktur med en tydlig ”röd tråd” genom hela rapporten. Den röda tråden vill vi uppnå genom att i varje kapitel ha naturliga övergångar och beskriva hur de är relaterade till varandra och även till ämnet i sig. För att ytterligare förbereda läsaren, har vi åskådliggjort en visuell disposition i det inledande kapitlet. I våra ställningstaganden har vi försökt att vara tydliga i vårt språk och givit förklaringar till hur vi kommit fram till åsikterna. Även om ämnet är abstrakt och eventuellt svårt att förstå, har vi försökt att förtydliga begrepp och termer med hjälp av exempel.

Generellt sätt tycker vi att det borde vara lika viktigt att dela kunskap som att läsa dagens tidning. Riege (2005, s. 28) säger *“The main reason, however, why most companies do not reach their knowledge sharing goals seems to be due to the lack of a clear connection between the KM strategy and overall company goals, possibly because knowledge sharing time and again is perceived as a separate activity”*. Hur blir företags kunskapsdelning lika naturligt för personalen som att till exempel äta när man är hungrig? Vi tror att det uppnås genom att bland annat reducera hinder och öka motivationen för delning, vare sig den är utförd med eller utan IT-stöd. Därför är hinder så viktigt att beakta när organisationer vill arbeta aktivt med, och skapa så mycket värde av sin kunskap som möjligt. Om man kan minska hinder och öka motivation finns större möjligheter att utveckla en organisation där det är naturligt för individer att dela med sig av det de vet, samt att få alla anställda att förstå värdet av deras kunskap.

Angående vikten av belöning anser vi inte att företag uppnår högre effektivitet av kunskapsdelning bara genom att implementera ett belöningsystem. En organisation kan ha köpt ett, enligt leverantören, väldigt bra IT-system för kunskapsdelning, ha en sund strategi för hur systemet ska användas och vilka mål man har med systemet. Vidare kan organisationen ha utbildat sin personal i hur de ska använda systemet för att försäkra sig om att alla känner sig trygga med hur det fungerar. Det kan på det hela taget tyckas att företaget har många förutsättningar för en effektiv kunskapsdelning, men vad händer om personalen inte är ett dugg motiverad att arbeta med systemet? Riege (2005) tar upp motivation som en av många organisatoriska hinder och refererar även till övrig forskning som hävdar att även om ett företag har implementerat någon form av belöningsystem, har den långsiktiga kunskapsdelningen *inte* förbättrats (Ellis, 2001; Finerty, 1997; McDermott, 1999; O’Dell & Grayson, 1998, återgivna i Riege, 2005). Vi har inte tagit del av den forskningen, men som det sammanfattats i Rieges rapport verkar belöningsystem likställas med ökad effektivitet. Våra erfarenheter av det vi läst har lärt oss att det är svårare än så och att det spelar väldigt stor roll *vilken* belöning man använder och *hur* man använder den, inte bara *att* man har ett belöningsystem. Belöningen måste vara kopplad till ett visst

önskat beteende för att belöningen ska ha långsiktig verkan och skapa en inre drivkraft hos individen att fortsätta på samma sätt.

En sak som vi har uppmärksammat i vårt arbete är hur viktig organisationens struktur och kultur är för hur de arbetar med kunskap. Det var något som vi inte tog i beaktning i vår teoretiska studie då vi fokuserade på KM-arbete, kunskap och motivation. Organisationens kultur och struktur ger en annan dimension på deras arbete och skulle kunna visa ett samband med hur kunskapsdelningen ser ut. Det skulle till exempel kunna vara så att en traditionell top-down styrd organisation med strikt hierarki skulle vara sämre och en mer nätverksbaserad ”platt” organisation skulle ha haft lättare till kunskapsdelning. Med de kunskaper och erfarenheter vi har fått från högskolestudier samt arbetet med denna uppsats, har eventuellt en platt organisation större förutsättningar för att sprida kunskap bland sina anställda då det finns enklare kommunikationsvägar för kunskapsdelning. Detta hade varit ett intressant fenomen att forska vidare i och något som vi anser att vi skulle ta upp om vi skulle starta om detta uppsatsarbete. Vi har dock haft vissa utgångspunkter samt ett visst fokus och inom ramen för denna kandidatuppsats är det svårt att ta upp *alla* faktorer som kan ha inverkan på kunskapsdelning.

Slutligen något som vi i projektgruppen lärt oss under arbetets gång är att det inte räcker med att bara reducera eller undanröja hinder för att automatiskt höja effektiviteten på kunskapsdelning. Innan vi började skriva uppsatsen, tänkte vi att så självklart var fallet. Det var logiskt att effektiviteten ökar om hindren minskar. Nu har vi ändrat inställning till att reducerade eller undanröjda hinder skapar *förutsättningar* för en effektivare delning. Det behöver alltså nödvändigtvis inte innebära att kunskapsdelning automatiskt blir mer effektiv. Det är en viktig lärdom eftersom det visar att även om en organisation har lyckats reducera hinder, måste de ändå kontinuerligt arbeta med KM och kunskapsdelning för att fortsätta vara konkurrenskraftiga.

6.1 Uppslag till vidare studier

Innan vi började skriva vår kandidatuppsats, hade vi flera idéer om intressanta ämnen. Vi var speciellt intresserade av hur motivation påverkar kunskapsdelning i samband med IT. Vi fastnade för tanken att skapa ett IT-system för kunskapsdelning som även var kopplat till någon form av belöningsystem. Nu var detta ett för stort arbete att ta oss an, men motivationens betydelse var fortfarande i fokus. I och med denna studie vi nu gjort, har vi kunnat fastställa att motivationen *är* väldigt viktig för kunskapsdelning. Eftersom IT används som stöd för KM i väldigt många företag, vore det därför intressant att undersöka om kunskapsdelning skulle kunna bli mer naturligt om användarna blev automatiskt belönade vid all form av användning av systemet.

Referenser

- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.
- Braf, E. (2004). *Knowledge demanded for action*. Linköping: UniTryck.
- Chapman, A. (2002a). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Hämtad 2006-05-04 från <http://www.businessballs.com/maslowhierarchyofneeds5.pdf>
- Chapman, A. (2002b). *Frederick Herzberg's motivational theory*. Hämtad 2006-05-04 från <http://www.businessballs.com/herzbergdiagram.pdf>
- Chini, T. (2004). *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Great Britain: Antony Rowe Ltd.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*. United States of America: Harvard Business School.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (svensk utgåva). Lund: Studentlitteratur.
- FOLDOC. (2006). *Topic thread*. Free On-line Dictionary Of Computing. Hämtad 2006-05-23 från <http://foldoc.org/?topic+thread>
- Företagets hemsida. (2006). Webblänk lämnas på begäran.
- Goh, C, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. 6(1), 23- 30.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, s. 106-116.
- Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Återgiven i *Harvard Business Review on Motivating People*. (2003). Boston: Harvard Business School.
- Höij, M. (2000, 5 maj). Makt är att dela kunskap. *Computer Sweden Strategi*, nr 47, s. 16-17.
- Imsen, G. (2000). *Elevers värld – introduktion till pedagogisk psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Leboeuf, M. (1985). *Rätt belöning – den främsta ledarskapsprincipen*. Malmö: Liber.
- Levinson, M. (2005, December 27th). The ABCs of KM. *CIO Magazine – Knowledge Management Research Center*. Retrieved 2006-01-09 from <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>
- Mabon, H. (1975). *Beteendevetenskap för ekonomer* (4:e upplagan). Göteborg: M & B Fackboksförlaget.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

- Nationalencyklopedins Internettjänst. (2006). *Globalisering*. Hämtad 2006-04-10 från http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=183301&i_word=globalisering
- Nevis, E., DiBella, A., & Gould, J. (1995) Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Vol. 36(2), 73-85.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. New York: Palgrave MacMillan.
- Nonaka, I. & Takeuchi, N. (2004). *Hitosubashi on knowledge management*. Singapore: Saik Wah Press Pte Ltd.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, Mass.: Peter Smith.
- Rademakers, M. (2005). Corporate Universities: driving force of knowledge innovation. *The Journal of Workplace Learning*, s. 130-136. Emerald publishing group limited.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. Volume 9(3), 18-35.
- Snis, U. (2005). *Föreläsningsunderlag för kursen Knowledge management: Knowledge Work and ICT*. Hämtad 2006-05-02 från Internationella Handelshögskolan i Jönköpings intranät: <http://jibsnet.hj.se/documents/files/386315102891476736.PDF>
- Sveiby, K-E. (1990). *Kunskapsledning, 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Hämtad 2006-05-10 från: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Kunskapsledning/Kun01b.PDF>
- Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1988). *Belöningsystem*. Arlöv: SIPU.
- Sverlinger, P-O. (2000). *Managing knowledge in professional service organizations. Technical Consultants Serving the Construction Industry*. Doctorial Dissertation. Gothenburg: Chalmers University of Technology.
- Swan, J., Newell, S. & Robertson, M. (2000). *Limits of IT-driven Knowledge Management*. In Proceedings of HICSS-33, Maui, Hawaii.
- Yin, K. R. (2003). *Case Study Research – design and methods* (3rd ed.). California: Sage Publications.

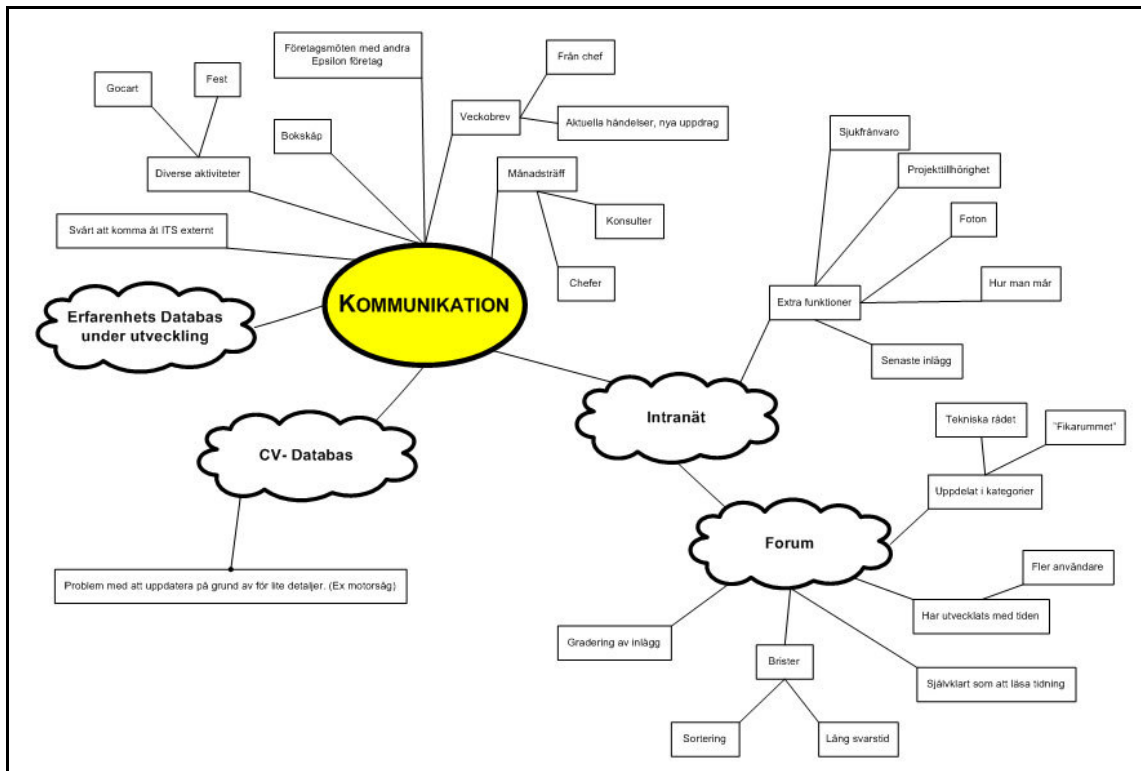
Bilaga 1: Intervjufrågor

Frågorna ställdes utan inbördes ordning. Numreringen är endast till för vår egen skull.

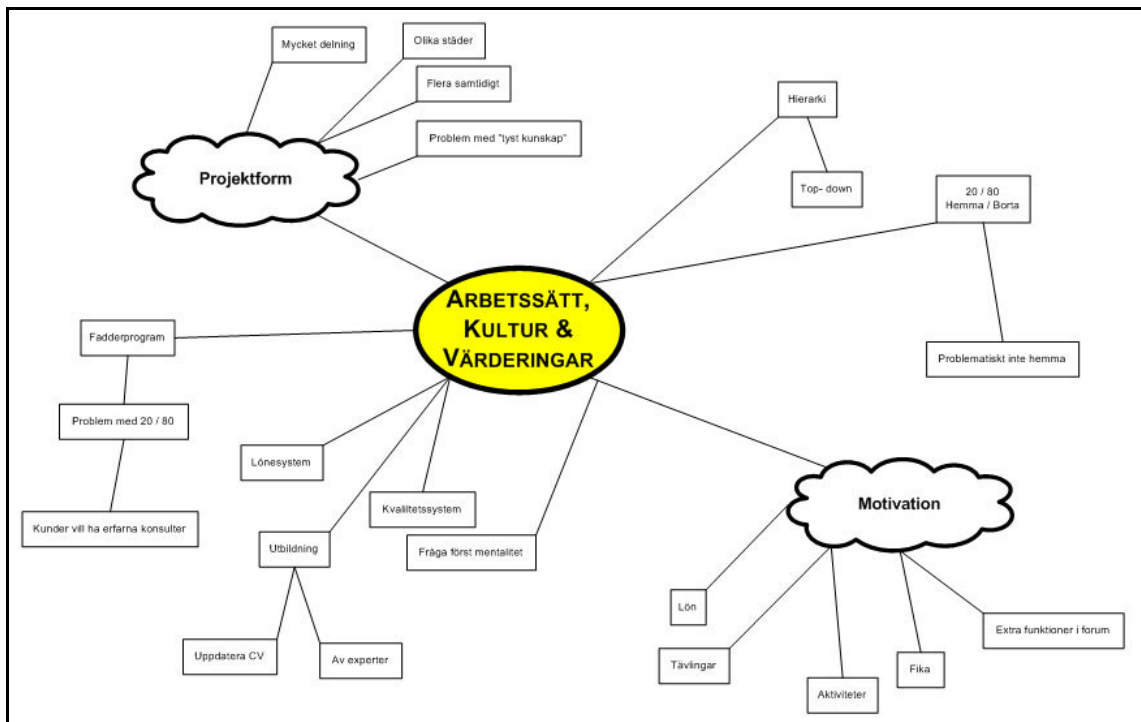
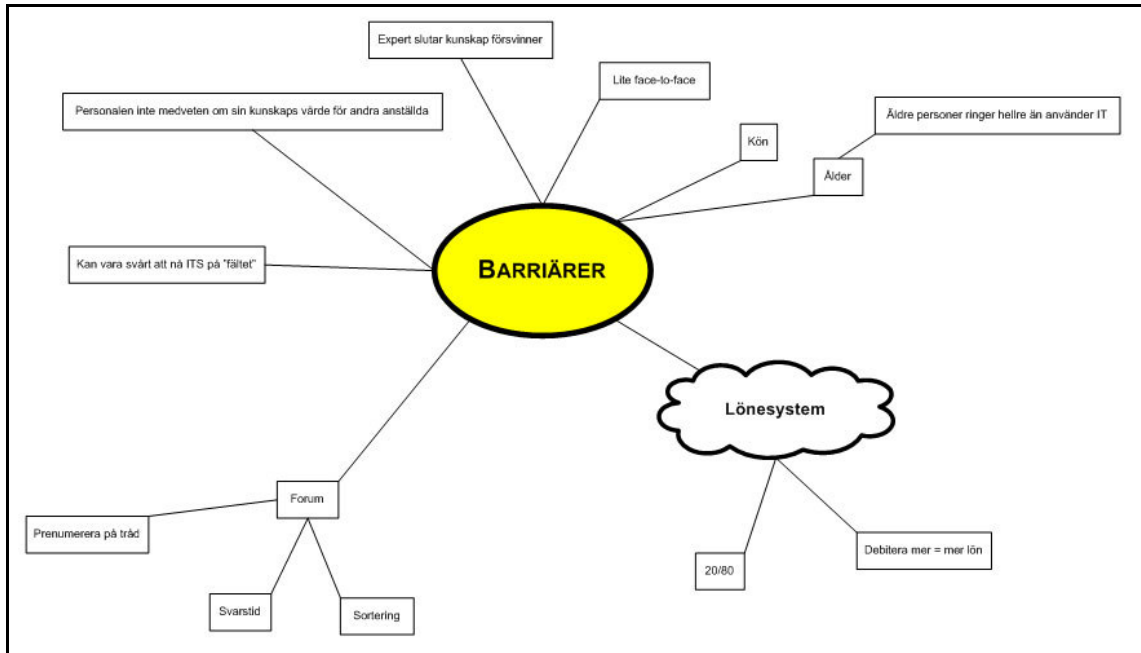
1. Vad finns för IT-system för kunskapsdelning?
2. Hur används det?
3. Vilka problem finns?
4. Vad kan göras bättre?
5. Vilka aktiviteter finns för att utbyta erfarenheter/kunskap? Sparas dem? Utvärderas dem?
6. Hur administreras IT-systemen?
7. Utbildning av personal? Vet de om hur det fungerar? Mentorskap, trainee etc.?
8. Känns det meningsfullt att arbeta med systemen?
9. Vad är den viktigaste behållningen/nyttan av systemen?
10. Vad motiverar dig till att använda systemet?
11. Finns det andra sätt utöver IT-system som används?
12. Hur aktuell information finns i systemen?
13. Kan systemen leda till att man lär sig något?
14. Argumentera för varför just detta/dessa IT-system och inte andra?
15. Utvecklas ny kunskap med systemen?
16. Vilka typer av kunskapsutbyte arrangeras inom företaget?
17. Hur interagerar personal för att skapa ny kunskap? Hur uppmuntras detta?
18. Hur kommunicerar lokala projektgruppen med andra kollegor i Sverige?
19. Förekommer det mycket samarbete utanför den lokala avdelningen?
20. Finns det idag en avdelning eller person ansvarig för kunskapshantering?

Bilaga 2: Mindmap av empiri från fallstudie

Nedan följer de tankekartor (mind maps) som vi gjorde efter genomförd studie för att skapa förståelse för hur företaget arbetar samt hur eventuella samband mellan funktioner, aktiviteter och hinder ser ut. Syntaxen är enligt följande; den fyllda ellipsen är det övergripande som tankekartan handlar om, ”molnen” är viktigare övergripande faktorer och de mindre rutorna är aktiviteter, funktioner eller hinder. Allt är sedan sammankopplat med linjer för att visa sambandet dem emellan.



Bilaga 2: Mindmap av empiri från fallstudie



Bilaga 3: Personliga hinder enligt Riege (2005)

Hindrens numrering används endast av författarna och har ingen betydelse för studien.

1. Att det generellt är brist på tid att dela med sig av kunskap, och tid att identifiera kollegor som är i behov av specifik kunskap.
2. En rädsla för och vara av den uppfattningen att om kunskap delas blir ens ställning och arbete hotat.
3. Låg medvetenhet av värdet och fördelarna med den inestående kunskapen för andra anställda.
4. Den explicita kunskapen tar en större plats än den tysta vilket gör det svårare att överföra så kallad "know-how" (tyst kunskap).
5. Anställda använder sig av sina titlar och befogenheter över andra, maktkamper.
6. Otillräckligt tillvaratagande, utvärderande, feedback, kommunikation och tolerans av tidigare misstag som skulle förbättra individens och organisationens lärande effekt.
7. Skillnader i erfarenhetsnivåer.
8. Ej tillräcklig tid mellan den som ska lära och den som lär ut kunskapen.
9. För dåliga verbala och skriftliga egenskaper.
10. Ålderskillnader
11. Könsskillnader
12. Brist på socialt nätverk.
13. Skillnader i utbildningsnivåer.
14. Behålla kunskap för rädslan att inte få ett erkännande från chefer eller kollegor.
15. Brist på tilltro till att kunskapen blir använd på ett korrekt sätt, samt att någon annan kan få beröm för din kunskap.
16. Brist på tro att kunskapen som delges är tillförlitlig eller korrekt.
17. Skillnader i kultur och etnisk bakgrund samt värderingar, normer och språk.

Bilaga 4: Organisatoriska hinder enligt Riege (2005)

Hindrens numrering används endast av författarna och har ingen betydelse för studien.

1. Sammanförandet av KM-strategi och delningsinitiativen, då företagets mål och strategi saknas eller är diffusa.
2. Bristande ledarskap och direktiv i termer av klart och tydligt kommunicerande av fördelar och värdet med kunskapsdelnings aktiviteter.
3. Brist på formella och informella forum och utrymmen för att dela, reflektera över och genererandet av ny kunskap.
4. Brist på system som belönar, erkänner och motiverar individer till att dela med sig mer av sin kunskap.
5. Den rådande företagskulturen ger inte tillräckligt med stöd åt kunskapsdelnings aktiviteter.
6. Bevarandet av kunskap från skickliga och erfarna kollegor är inte prioriterat.
7. Dålig infrastruktur för att kunna understödja kunskapsdelningsaktiviteter
8. Brist på resurser som skulle ge ett tillräckligt med delnings möjligheter.
9. Nya medarbetare med nya idéer från utomstående företag blir ej tagna på allvar då det uppstår en ”vi mot dem känsla”, vid till exempel sammanslagningar eller samarbeten.
10. Kommunikation och kunskapsdelning är begränsad och riktningen på hur den ska delas eller färdas inom organisationen är begränsad och förutbestämd.
11. Den fysiska arbetsplatsen och hur den är formerad hämmar en effektiv kunskapsdelning.
12. Intern konkurrens mellan grupper, avdelningar eller dotterbolag.
13. Den hierarkiska strukturen i organisationen hämmar kunskapsdelningen.
14. Oftast är avdelningarna inom organisationer för stora för effektiv kunskapsdelning

Bilaga 5: Tekniska hinder enligt Riege (2005)

Hindrens numrering används endast av författarna och har ingen betydelse för studien.

1. I avsaknad eller brist på integrering av IT-system kan tekniken hindra eller sakta ner arbetsmomenten eller sättet som människor arbetar på.
2. Brist på teknisk support (både intern och extern) och omedelbart underhåll av det implementerade IT-systemet hindrar och stör arbetsrutiner och kommunikationsflöden.
3. Orealistiska förväntningar från de anställda på tekniken och vad det kan göra och inte kan göra
4. Bristfällig kompatibilitet mellan olika IT-system och processer.
5. Icke överstämmande behov mellan anställdas efterfrågan och det integrerade IT-systemet som leder till restriktioner i delningsprocessen.
6. Motvillighet till att använda det nya IT-systemet på grund av att man inte känner sig familjär med systemet eller har haft någon erfarenhet av det.
7. Brist på träning i det nya systemet i det nya IT-systemet och dess processer.
8. Dålig kommunikation och presentation av fördelar med det nya systemet kontra det redan befintliga systemet.