

Master Thesis in Informatics

Knowledge sharing, an infinite puzzle ...

Linda Larsson & Anna Plantén
Göteborg, Sweden 2003



IT-universitetet
i Göteborg

CHALMERS | GÖTEBORGS UNIVERSITET

Business Technology



REPORT NO. 2003:23

Knowledge sharing, an infinite puzzle...

Linda Larsson
Anna Plantén



Department of Applied Information Technology
IT UNIVERSITY OF GÖTEBORG
GÖTEBORG UNIVERSITY AND CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Göteborg, Sweden 2003

Knowledge sharing, an infinite puzzle...

Linda Larsson & Anna Plantén

© Linda Larsson & Anna Plantén, 2003.

Report no 2003:23

ISSN: 1651-4769

Department of Business Technology

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

P O Box 8718

SE – 402 75 Göteborg

Sweden

Telephone + 46 (0)31-772 4895

Chalmers Repro

Göteborg, Sweden 2003

Knowledge sharing, an infinite puzzle...

Linda Larsson & Anna Plantén

Department of Applied Information Technology

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

SUMMARY

Immense changes in the business environment during the 90's have led to a focus on knowledge as a key issue for competitiveness. Many authors have recommended various tools for the creation, storage and dissemination of knowledge in organisations. Knowledge sharing however, does not exclusively rely on technical means; knowledge sharing is primarily a social phenomenon. The purpose of this thesis was to investigate current knowledge sharing practices at Discovery R&D, AstraZeneca in Mölndal, as well as to see how it could be improved by looking at respondents' view on knowledge and knowledge sharing, what knowledge they share and how, as well as which incentives and barriers to knowledge sharing that exist. In total 24 interviews were carried out. The result showed that knowledge sharing is working well, but that there are many barriers that could be overcome, as well as improvements that could be done, such as creating a common understanding of knowledge and knowledge sharing.

This report is written in Swedish.

Keywords: Knowledge, knowledge sharing, incentives, barriers.

Förord

Vår långa, men lärorika resa har nu tagit slut. Därför skulle vi gärna vilja rikta några tackord till alla personer som på ett eller annat sätt har stöttat oss under resans gång.

Först och främst vill vi tacka alla på AstraZeneca som har ställt upp på våra frågor och som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats. Vi vill även tacka vår akademiska handledare Jan Ljungberg och vår handledare Jan Wickenberg på AstraZeneca, för vägledning, kritik och värdefulla tips. Vidare vill vi tacka Martin Börjesson, Magnus Bergkvist, Elisabeth Frisk och Karl Afzelius-Alm för värdefulla synpunkter genom uppsatsprocessen. Tack ännu en gång för Er hjälp!

Göteborg, torsdag den 16 januari 2003

Linda Larsson

Anna Plantén

Abstrakt

Stora omvärldsförändringar under 90-talet medförde att dagens företag lägger fokus på kunskap som konkurrensmedel. I litteraturen rekommenderas en mängd olika verktyg, för att utveckla, tillvarata och sprida kunskaper inom organisationer. Kunskapsdelning sker dock inte enbart genom tekniska hjälpmedel utan handlar främst om en social företeelse. Syftet med uppsatsen var att ta reda på hur väl kunskapsdelningen fungerar inom Discovery R&D på AstraZeneca i Mölndal samt hur den skulle kunna förbättras. Detta genom att titta på vilken syn på kunskap och kunskapsdelning som fanns inom Discovery R&D, vad det var som delades och hur, samt vilka incitament och hinder som fanns för kunskapsdelning. Totalt genomfördes 24 intervjuer inom Discovery R&D enheten. Resultatet påvisade att kunskapsdelningen i stort sätt fungerar bra, men att det finns många hinder att överbrygga och förbättringar att göra såsom att skapa en gemensam förståelse för kunskap och kunskapsdelning.

Nyckelord: *kunskap, kunskapsdelning, incitament, hinder*

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.1.1	<i>Kunskapsdelning inom läkemedelsbranschen</i>	1
1.2	PROBLEMOMRÅDE	2
1.2.1	<i>Brister i ledarskap och Knowledge Management</i>	2
1.2.2	<i>Svårighet att stimulera kunskapsdelning hos individen</i>	2
1.2.3	<i>Organisatoriska gränser och strukturer utgör hinder</i>	3
1.2.4	<i>Hinder i organisationens kultur och värderingar</i>	3
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
1.4	AVGRÄNSNING	4
1.5	DISPOSITION	5
2	METOD	6
2.1	VAL AV METOD	6
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
2.2.1	<i>Inledande diskussion</i>	7
2.2.2	<i>Litteraturstudie</i>	7
2.2.3	<i>Empirisk studie</i>	7
2.2.4	<i>Utvärdering</i>	9
2.3	HANTERING AV OSÄKERHETER	9
2.4	SAMMANFATTNING	10
3	TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1	KUNSKAP I ORGANISATIONER	11
3.1.1	<i>Olika perspektiv på kunskap</i>	11
3.1.2	<i>Kunskap genom handling och erfarenhet</i>	12
3.1.3	<i>Tyst och explicit kunskap</i>	12
3.1.4	<i>Individens förståelse</i>	13
3.1.5	<i>Individuell och organisatorisk kunskap</i>	14
3.2	KNOWLEDGE MANAGEMENT	14
3.2.1	<i>Hur hanteras kunskap i företag?</i>	15
3.2.2	<i>Svårigheter med Knowledge Management</i>	15
3.2.3	<i>Vilken kunskap fokuseras och vilken är viktig?</i>	16
3.3	KUNSKAPSDELNING	16
3.3.1	<i>Vad innebär kunskapsdelning?</i>	16
3.3.2	<i>Varför är det viktigt med kunskapsdelning?</i>	18
3.3.3	<i>Hur sker kunskapsdelning?</i>	19
3.3.4	<i>Incitament för kunskapsdelning</i>	23
3.3.5	<i>Vårt mentala fångelse</i>	25
3.4	SAMMANFATTNING	28
4	EMPIRISK STUDIE	29
4.1	ORGANISATORISK ÖVERBLICK	29
4.1.1	<i>AstraZeneca R&D Mölndal</i>	29
4.1.2	<i>Discovery R&D</i>	29
4.2	INTERVJUER	30
4.2.1	<i>Förståelse kring begreppen kunskap och kunskapsdelning</i>	30
4.2.2	<i>Vad är det som delas och hur?</i>	34
4.2.3	<i>Kunskapsdelning, incitament och hinder</i>	41
4.2.4	<i>Förbättringsförslag</i>	54
4.3	SAMMANFATTNING	57
5	DISKUSSION	58

5.1	SYN PÅ KUNSKAP OCH KUNSKAPSDELNING	58
5.1.1	<i>Begreppet kunskap</i>	58
5.1.2	<i>Begreppet kunskapsdelning</i>	60
5.2	KUNSKAPSDELNING –VAD DELAS OCH HUR DELAS?	62
5.2.1	<i>Dialog och handling</i>	62
5.2.2	<i>Interaktion och omvandling mellan tyst och explicit kunskap</i>	63
5.2.3	<i>Communities of Practice</i>	64
5.2.4	<i>Kommentarer</i>	65
5.3	KUNSKAPSDELNING – INCITAMENT OCH HINDER	66
5.3.1	<i>Incitament</i>	66
5.3.2	<i>Hinder</i>	70
5.4	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	75
5.4.1	<i>Våra förbättringsförslag</i>	75
5.4.2	<i>Respondenternas förbättringsförslag</i>	79
5.4.3	<i>Kommentarer</i>	80
5.5	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	81
6	SLUTSATS	82
7	REFERENSER	83

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Disposition	5
Figur 2: Vårt tillvägagångssätt	6
Figur 3: Förståelse av verkligheten	13
Figur 4: Fyra transformationer mellan tyst och explicit kunskap	19
Figur 5: Spiral of organizational knowledge creation	20
Figur 6: Interactions in a knowledge spiral	21
Figur 7: Förståelse som hinder	25
Figur 8: Skapande av gemensam förståelse	75

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Respondenternas roller och antal	8
Tabell 2: Förståelse kring kunskap och kunskapsdelning	33
Tabell 3: Vad är det som delas och hur?	39
Tabell 4: Kunskapsdelning, hinder och incitament	52
Tabell 5: Förbättringsförslag	55
Tabell 6: Sammanfattning av intervjuer	56
Tabell 7: Syn på kunskap i empiri och teori	57
Tabell 8: Syn på kunskapsdelning i empiri och teori	59
Tabell 9: Vad är det som delas och hur delas? – Empiri och teori	61
Tabell 10: Incitament	65
Tabell 11: Hinder	69

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjuguide

1 Inledning

Detta kapitel ger en introduktion till varför vi har ägnat oss åt att skriva denna magisteruppsats. Bakgrunden till uppsatsen beskrivs i korta drag, men även syftet, huvudfrågan, samt underfrågorna presenteras. Vidare ger vi en bild av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Under 90-talet har djupgående omvärldsförändringar och hård global konkurrens drivit fram en utveckling mot en allt starkare fokusering på kunskap som konkurrensmedel (Alarik & Diedrich, 2000). Då dagens organisationer måste klara av att hantera en ökad komplexitet både externt och internt, (Mitleton-Kelly, 2003) har förmågan att kunna omvandla kunskap till värdeskapande aktiviteter blivit kärnan för ett företags framgång (Zander & Kogut, 1995; von Krogh, 1998). I litteraturen om Knowledge Management förespråkas en mängd olika verktyg och recept, för att utveckla, tillvarata och sprida viktiga kunskaper inom organisationer. Allt från intranätlösningar till organisationsstrukturer och nätverk anses vara "rätta" lösningen för att bemöta den stora utmaningen att kontrollera kunskapers utveckling, utnyttjande och spridning (Alarik & Diedrich, 2000).

För många stora, multinationella företag är spridning av erfarenheter, insikter och nya idéer själva kärnan i verksamheten, särskilt när lokala affärsmöjligheter skall lyftas upp och exploateras på en global nivå (White & Poynter, 1990). Den ökade uppmärksamheten kring denna spridning av kunskap eller *kunskapsdelning* kan dels bero på en ökad förståelse för att kunskap är en viktig strategisk resurs, och dels på att informationsteknologins frammarsch i större utsträckning än tidigare möjliggör kunskapsdelning (Dixon, 2000). Kunskapsdelning sker dock inte enbart på grund av att det idag finns tekniska hjälpmedel som exempelvis intranät; kunskapsdelning är framförallt en social företeelse (Stenmark, 2002). Den involverar människor med olika åsikter om värdet av och användningsområdet för kunskapen som skall delas (Boone, 1997). Därför spelar management, rutiner, processer och företagskultur en viktig roll när det gäller att stimulera kunskapsdelning i organisationer (Stenmark, 2002).

1.1.1 Kunskapsdelning inom läkemedelsbranschen

Den ökade vikten av att stimulera kunskapsdelning är tydlig hos många läkemedelsföretag. Företag inom läkemedelsbranschen är kunskapsintensiva, då mycket av det arbete som utförs bygger på medarbetarnas expertkunskaper (Bergqvist, Snis & Ljungberg, 2001). Därför är förmågan att kunna generera ny kunskap samt att utnyttja befintlig kunskap och kompetens kritisk inom denna bransch (Roberts, 1999).

Processen att ta fram nya läkemedel är komplex, tidskrävande och kostsam. Utvecklingen sker i projektform där projektet löper genom olika faser och olika avdelningar. Tidsperioden som kan vara mellan 5-15 år från initiering till godkänt

läkemedel och de olika faserna, från tidig ”screening” till omfattande multinationella tester och slutligen myndigheters granskande och godkännande, ger en bild om kunskapsdelningens betydelse. Processen kräver kunskap och kompetens inom många olika områden (Pisano, 1997).

Endast en bråkdel av forskningen blir slutligen läkemedel som når marknaden och att kunna identifiera och förebygga eventuella misslyckanden blir därför centralt. Processer, rutiner samt system för att kunna hantera information och kunskap om den blivande produkten är viktiga medel för att lyckas (Ingelgård, Roth, Shani & Styhre, 2002) och läkemedelsbolagen måste därför stödja kunskapsdelning och kreativitet redan i ett tidigt skede.

1.2 Problemområde

Förmågan att kunna omvandla kunskap till värdeskapande aktiviteter är en utmaning i sig, men det är betydligt svårare att åstadkomma kunskapsdelning inom och mellan olika organisatoriska enheter på individ, grupp och organisatorisk nivå (Zander et al, 1995). Detta kan bero på en rad olika faktorer:

1.2.1 Brister i ledarskap och Knowledge Management

I Knowledge Management är det en kritisk uppgift för ledningen att integrera många olika typer av kunskap och samtidigt upprätthålla den effektivitet som är förenad med specialiserad kunskapsutveckling (Grant, 1998). För att kunna hantera kunskap på ett effektivt sätt måste chefer kunna identifiera sina medarbetares strategiskt användbara kunskap och förstå hur denna kunskap kan spridas till andra individer och enheter inom företaget. Många chefer reducerar svårigheten med att sprida kunskap i organisationen till en fråga om information. De ser lösningen på problemet i form av bättre teknik för att skapa och sprida information, vilket resulterar i stora förhoppningar och investeringar i intranät och databaser (Alarik et al, 2000). Det som ofta glöms bort är att kunskap är socialt inbäddad i den grupp som tillämpar den och är starkt integrerad med det sätt gruppen arbetar på (Wenger, 1998).

1.2.2 Svårighet att stimulera kunskapsdelning hos individen

Hos de flesta individer finns en vilja att dela med sig. Det ligger i individens natur. Blir vi frågade om vägen till ett museum av en turist ställer vi utan tvekan upp med en vägbeskrivning. Dixon (2000) förklarar detta beteende på följande vis:

”The truth is that if we know something that we think someone else needs to know, it is difficult for us to refrain from telling them. It is almost a natural impulse to tell others what we know.” (s.7)

Vad är det då som gör kunskapsdelning i organisationer så svårt? Dagens organisationer befinner sig i en värld där allt går mycket fortare och har blivit mer komplext, både internt och externt. Förändringstakten ökar och tid har blivit en bristvara. Samtidigt måste individen klara av att hitta rätt i informationsöverflödet (Karlöf, Lundgren & Edinfeldt Froment, 2000). Skillnaden i att dela med sig av sin kunskap i mer all dagliga situationer jämfört med situationer på arbetsplatsen kan bero

på att individer är i behov av en personlig nytta. Den kan sträcka sig från att få tillbaka ett leende till att få ett erkännande av den person eller grupp som personen delar med sig till (Dixon, 2000). Detta låter mycket enkelt, men är i praktiken svårt att fånga i organisatoriska rutiner och processer. Särskilt när mycket av kunskapen är tyst, det vill säga att individen i fråga oftast inte ens vet att han/hon har en viss kunskap innan någon ställer frågan (Stewart, 2001).

1.2.3 Organisatoriska gränser och strukturer utgör hinder

Organisatoriska gränser av olika slag, så som gränser mellan nationer, professioner och olika enheter i företaget hindrar ofta kommunikationen och kunskapsöverföringen (Alarik et al, 2000). Det har också visat sig att hierarkiska och funktionsbaserade strukturer lämpar sig mindre för en effektiv informations- och kunskaps hantering. Grupp- och projektorganisationer har däremot fördelen att olika specialister samtidigt kan starta sitt arbete och arbeta parallellt inom olika projektet (Karlöf et al, 2000). Många initiativ för att förbättra arbetsformen och självständigheten har dock i själva verket fått en motsatt effekt gällande kunskapsdelning. I decentraliserade bolagsformer är det för många företag svårt att uppnå kommunikation och kunskaps spridning över divisionsgränser. I projektorganisationer fungerar kommunikationen och kunskapsutbytet tillfredställande inom projekten, men inte mellan olika projekt (Alarik et al, 2000).

1.2.4 Hinder i organisationens kultur och värderingar

Kultur ses ofta som en av nyckelfaktorerna i effektiv kunskapsdelning. Många företag satsar exempelvis mycket tid och resurser på att ta fram och vidareutveckla ett intranät för att främja kunskapsdelning. Även om människorna inom organisationen är nöjda med befintliga kanaler för kunskapsdelning som exempelvis intranätet, är det ingen garanti för att kunskapsdelning verkligen äger rum via dessa kanaler. Anledningen till detta kan vara att företeelsen ”att dela med sig” inte är tillräckligt förankrad i kulturen för att medarbetarna skall ta sig tid att faktiskt dela med sig av sina kunskaper (McDermott & O Dell, 2001). Därför avgör organisationens kultur och medarbetarnas värderingar i vilken grad kunskapsdelning sker inom ett företag.

1.3 Syfte och frågeställning

Med tanke på de faktorer som beskrivits i problemområdet och att kunskapsdelning är kritiskt hos kunskapsintensiva företag blir det intressant att studera kunskapsdelning inom ett läkemedelsföretag. Läkemedelsföretaget som ligger till grund för vår studie är AstraZeneca i Mölndal. Inom AstraZeneca i Mölndal har vi valt att koncentrera vår studie till att omfatta funktionen Discovery R&D.

Vi är särskilt intresserade av kunskapsdelning med utgångspunkt från individen, då den viktigaste komponenten som gör en organisation till organisation är de människor som ingår. Vår utgångspunkt är att miljön, det vill säga struktur, kultur och sociala förhållanden, och även individens identitet och förståelse av verkligheten påverkar deras sätt att tänka och handla inom organisationen. Med en förståelse för dessa

faktorer är det därför möjligt att inte bara förstå utan också förändra interna mekanismer som exempelvis skapande och delande av kunskap.

Med detta resonemang som utgångsläge blir vårt *syfte* att med valda forskningsteorier, samt den genomförda empiriska studien som bakgrund ge förslag på hur kunskapsdelningen skulle kunna förbättras. Målet med uppsatsen är därför att försöka skapa en ökad förståelse för problemområdet. Uppsatsen skall inte ses som en absolut sanning.

Utifrån syftet försöker uppsatsen att besvara följande *huvudfråga*:

Hur fungerar kunskapsdelning idag inom Discovery R&D¹ på AstraZeneca i Mölndal och hur skulle den kunna förbättras?

För att få en ökad förståelse för huvudfrågan kommer följande *delfrågor* att belysas:

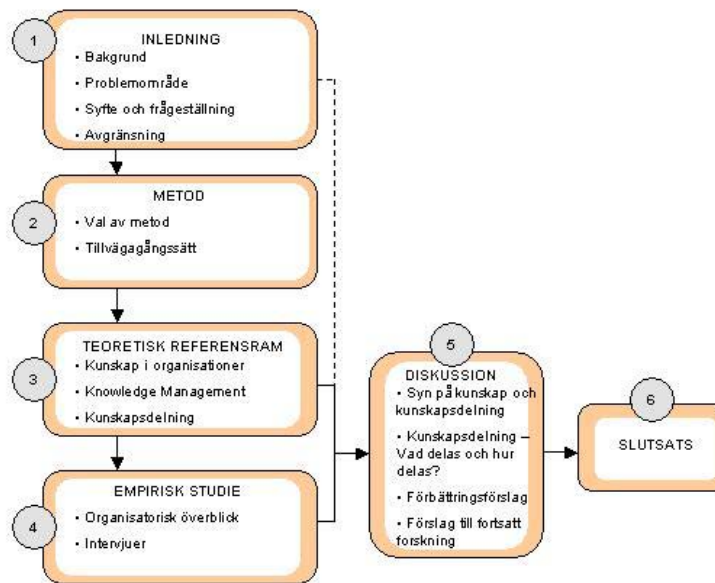
- Vilken syn på kunskap och kunskapsdelning finns inom Discovery R&D?
- Vad är det som delas och hur, det vill säga vilka organisatoriska och IT-baserade stöd används?
- Vilka incitament för kunskapsdelning finns?
- Vilka hinder för kunskapsdelning finns?

1.4 Avgränsning

Den litteraturstudie som utförts och som samtidigt fungerar som ett teoretiskt ramverk är en avgränsning då det finns oändligt många teoretiska modeller att studera. Det sätt på vilket vi beskriver kunskapsdelning i vårt teoretiska ramverk är också en avgränsning, då det finns olika uppfattningar om huruvida det går att dela tyst kunskap (se kapitel 3.3 Kunskapsdelning). Nästa avgränsning görs i vår empiriska studie som omfattar Discovery R&D inom AstraZeneca i Mölndal. Den empiriska studien bygger främst på 24 intervjuer med forskare, nyckelpersoner som kan betecknas som ”spindlar i nätet”, projektledare och personer från ledningen, men även övergripande observationer av företagsmiljön (motivering kan läsas i kapitel 2.3.3 Empirisk studie). Därför kan det sägas att den empiriska studien främst är personalens bild av företaget genom våra ögon och därmed en tolkning och beskrivning av det sätt som organisationen ser på sig själv. I den mening är studiens giltighet avgränsad till att utgå ifrån de intervjuer som genomförts. Observationer av respondenternas beteenden har på grund av forskningsfrågornas art, samt de förutsättningar som fanns inom organisationen bortsetts ifrån.

¹ För en närmare beskrivning av avdelningen se kapitel 4.1 Organisatorisk överblick.

1.5 Disposition



Figur 1: Disposition

- **Kapitel 1; Inledning** ger en bakgrund och beskriver problemområdet till vårt syfte och vår frågeställning för att avsluta med de avgränsningar som gjorts.
- **Kapitel 2; Metod.** Här beskriver vi vårt tillvägagångssätt med utgångspunkt från vald metod.
- **Kapitel 3; Teoretisk referensram.** Den teoretiska referensramen behandlar kunskap i organisationer, Knowledge Management och Kunskapsdelning.
- **Kapitel 4; Empirisk studie.** Vi har valt att börja vårt empirikapitel med en organisatorisk överblick. Därefter återger vi resultatet från intervjuerna.
- **Kapitel 5; Diskussion.** Här diskuterar vi syn på kunskap och kunskapsdelning, vad det är som delas och hur och förbättringar utifrån vårt empiriska resultat, teorin och problemområdet. Sist ges förslag på fortsatt forskning.
- **Kapitel 6; Slutsats.** Vår slutsats består av en kort summering där vi utifrån frågeställning och resonemang i kapitel diskussion framhäver problemet och poängen med uppsatsen.

2 Metod

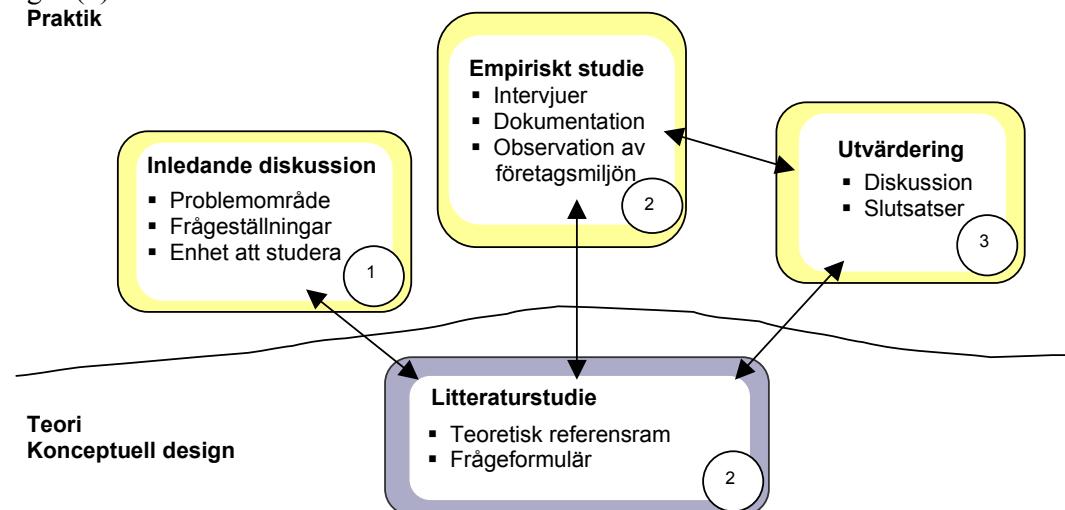
I metodkapitlet förklarar vi vilken metod vi har valt som utgångspunkt samt hur vi har gått tillväga för att genomföra studien. Vidare beskriver vi hur vi har bemött de osäkerheter som har haft inverkan på vår studie.

2.1 Val av metod

Begreppet metod betyder väg på grekiska [1]. Val av metod innebär att forskaren väljer en eller flera olika vägar för att belysa ett problemområde (Davidson & Patel, 1994). Vi har valt att belysa vårt problemområde genom att studera ett aktuellt fenomen inom ramen för ett avgränsat sammanhang (Yin, 1994), dvs. att studera kunskapsdelning inom ett fallföretag. **Fallstudier** kan ha många olika inriktningar (Patton, 1980). De filosofiska grunderna för fallstudier kommer dock från ett kvalitativt forskningsparadigm, snarare än från ett kvantitativt. **Kvalitativ metod** är **induktiv**, vilket innebär att den **fokuserar på process, förståelse och tolkning**, snarare än att vara deduktiv och experimentell (Merriam, 1994). Syftet är att ta reda på hur individen upplever, tolkar och strukturerar en omgivande verklighet i relation till sina tidigare kunskaper och erfarenheter, dvs. hur livet och omvärlden får mening (Backman, 1998). I en fallstudie innebär det att forskaren strävar efter upptäckten av nya relationer och begrepp samt förståelse av det fenomen och den enhet inom fallföretaget som studeras. Den informationen som forskaren får tillgång till och som i sin tur härrör ur det kontext som studeras, ligger till grund för den förståelse som växer fram (Merriam, 1994). Då denna uppsats bygger på att skapa en förståelse för problemområdet genom att bland annat se på hur individer upplever, beskriver och tolkar kunskapsdelning inom Discovery R&D på AstraZeneca i Mölndal har vi använt oss av ett kvalitativt angreppssätt i form av **främst intervjuer, men även observation** av företagsmiljön inom fallföretaget.

2.2 Tillvägagångssätt

Vi har valt att illustrera vår väg, det vill säga upplägget av vår uppsats genom följande figur (2).



Figur 2: Vårt tillvägagångssätt

Pilarna indikerar att vi har arbetat i en iterativ process mellan ”Praktik” och ”Teori”, där vi har ställt frågor och sökt svar inom olika områden. Vi har valt detta tillvägagångssätt eftersom teorin har anpassats fritt efter vårt problemområde. Samtidigt har det varit nödvändigt att försöka förstå empirin genom att studera olika teorier. De teorier som bildar vår teoretiska referensram har bland annat syftat till att lösa de problem som uppstått i den verkliga världen, det vill säga att kunna ge förbättringsförslag på kunskapsdelning. Därför har litteraturstudierna och den empiriska studien utförts parallellt. Den empiriska studien stödjer sig på frågeformulär som har designats för att belysa problemområdet. Viktigt har varit att se hur personerna inom Discovery R&D enheten upplever och tolkar problemområdet, men även att öka förståelsen om problemområdet både för personerna inom fallföretaget och oss själva.

2.2.1 Inledande diskussion

Initialt bestämdes problemområdet i dess grövre struktur genom en gruppdiskussion med vår kontaktperson Jan Wickenberg (R&D IS) på AstraZeneca i Mölndal, vår akademiska handledare Jan Ljungberg (IT-Universitetet och Informatik), samt Martin Börjesson (CR&T) som fungerar som vårt externa bollplank. Problemområdet fastställdes som intressant och förfinades senare genom diskussion med bland annat Lars-Åke Brattlund (HR Discovery) och Elof Dimenäs (Development IS) på AstraZeneca i Mölndal, samt Kalevi Pessi (Business Technology) på IT-universitetet. Samtidigt fastställdes initiala frågeställningar. Det bestämdes också att den empiriska studien skulle avgränsas till Discovery R&D enheten.

2.2.2 Litteraturstudie

För att få ytterligare kunskap om problemområdet inhämtades litteratur inom främst områdena Knowledge Management och Organisationsteori i form av böcker och forskningsartiklar. Utifrån litteraturstudien skapades preliminära frågeställningar som senare under arbetets gång fastställdes. Vidare skapades en teoretisk referensram. De böcker och artiklar som inhämtades härrör främst från Göteborgs ekonomiska bibliotek, Centralbiblioteket och Göteborgs Universitets digitala fulltextdatabaser. Från litteraturstudien hämtades sedan inspiration till frågeformuläret som användes som underlag till intervjuerna vid den empiriska undersökningen. Innan frågeformuläret fastställdes stämde det av och diskuterades med Magnus Bergkvist, som är Docent i Etnologi på Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet.

2.2.3 Empirisk studie

Vårt empiriska material bygger främst på intervjuer men även på dokumentation och observation av den övergripande företagsmiljön.

Intervjuer. Totalt utfördes 24 intervjuer inom Discovery R&D enheten. Antalet motiveras med att vi ville skapa en helhetsbild utifrån den organisationsform som föreligger, vilken täcker in linjeorganisation, projektorganisation och sjukdomsområden (se kapitel 4 empiri). Dessutom hölls ett antal samtal (4) under

vägens gång för att förtydliga förhållanden i organisationen. Dessa har vi dock inte räknat som intervjuunderlag, då inte alla personer arbetade inom Discovery R&D enheten. Vår strategi för urval av respondenter kan betecknas som:

- a) ett *typfallsurval* (Merriam, s. 63, 1994), det vill säga att forskaren utvecklar en egenskapsprofil för respondenterna och därefter tar reda på vilka individer som passar in på detta. Våra egenskapsprofiler består av rollerna ledning, projektledning, nyckelpersoner och forskare.
- b) ett *nätverksurval* (Merriam, s. 63, 1994), det vill säga att varje deltagare rekommenderas av den individ eller grupp som just har intervjuats. Våra respondenter har hjälpt oss att hitta passande intervjupersoner.

Anledningen till denna urvalsstrategi är att vi ville få en bild av likheter och skillnader i uppfattning av problemområdet baserat på olika verksamhetskritiska roller. Rollerna som beskrivs nedan reflekterar främst den formella organisationen men ett försök att återge en del av den informella strukturen görs också. Det innebär bland annat att vi har försökt att täcka in samtliga avdelningar och positioner i linjeorganisationen (beskrivs närmare i kapitel 4.1.1 Discovery R&D). I indelningen av rollerna har vi främst utgått från den aktuella uppgiften som personerna i fråga har, då till exempel en projektledare också kan vara en forskare, men kanske främst fungerar som projektledare vid intervjutillfället. För att få en förankring av rollernas relevans diskuterades dessa med vår handledare Jan Ljungberg, med Kalevi Pessi (Business Technology) och med Elof Dimenäs (Development IS). I tabell 1 anges de roller som vi valt samt antalet respondenter per respektive roll.

Roll	Antal
Ledning	6
Projektledning	3
Spindlar i nätet - nyckelpersoner	6
Forskare	9
Summa:	24

Tabell 1: Respondenternas roller och antal

Kategorin ledning innefattar avdelningschefer inom Discovery samt två andra högre ledningspersoner, en med administrativt ansvar och en utan. Projektledningsrollen innefattar olika projektledare inom Discovery. Den informella rollen som vi kallar för ”spindlar i nätet”, ansågs vara nyckelpersoner som ansenligt många, både forskare, projektledare och ledningsmedlemmar vänder sig till för att få råd, hjälp och svar på frågor. Dessa personer besitter inte någon speciell formell position som reflekterar deras nyckelroll. Inom rollen forskare inbegrips såväl nyanställda (anställda max ett år) som erfarna forskare vilka har varit en längre tid inom organisationen. Vi är medvetna om att respektive kategorisering innefattar människor med ofta vitt skilda arbetsuppgifter, men för att skapa någon form av överblickbarhet och för att kunna göra en avgränsning tycker vi ändå att indelningen har varit relevant.

Intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket innebär att det fanns utrymme till diskussion och följdfrågor. Varje intervju tog mellan 40-75 min och bandades, samt transkriberades i efterhand. Under intervjun gjordes också anteckningar för att framhäva viktiga inslag. I två fall gjordes gruppintervjuer å tre personer som har olika lång bakgrund inom organisationen. Vi genomförde gruppintervjuer på grund av att vissa respondenter ansåg sig behöva stöd för att kunna besvara våra frågor. Vi är medvetna om att gruppintervjuer kan innebära att respondenterna påverkar varandra,

men vi har inte sett detta som ett problem då alla var noggranna med att framhäva sin egen åsikt kring respektive fråga. Intervjuerna lyssnades av samt lästes flera gånger. Under läsningens gång noterades idéer, kommentarer och frågor i marginalen som sedan diskuterades innan intervjuerna sammanfattades i empirikapitlet. Sammanställningen i empirikapitlet har gjorts enligt respektive roll och övergripande teman för att kunna jämföra svaren. Samtidigt har vi under de övergripande teman förtydligt vissa aspekter som framträtt under intervjuerna genom rubriceringar.

Dokumentation. Vi har även tagit del av företagsintern dokumentation i form av olika rapporter, artiklar, presentationer och skrivelser som för det mesta kunde laddas ner från intranätet. Viss dokumentation erhöles även vid ett introduktionsseminarium för nybörjare. Dokumentationen handlar bland annat om organisationsstruktur, strategi, policys, kultur och värderingar, samt kunskapshantering.

Observation av företagsmiljö. Då vi vistades i organisationen mellan två till tre dagar per vecka inom en period av fyra månader, har vi haft möjlighet att observera företagsmiljön på ett övergripande sätt, dvs. vi har fått en allmän bild om den företagsinterna världen medarbetarna rör sig i. Vi har vävt in dessa intryck i diskussionskapitlet på lämpliga ställen.

2.2.4 Utvärdering

I kapitlet diskussion görs en jämförelse mellan den empiriska studien och litteraturstudien. För att uppnå en förståelse kring ämnet som studerats har vi försökt att tolka de utsagor som gjorts från respondenterna med hjälp av den teoretiska bakgrund som byggts upp i teorikapitlet men även med problemområdet som bakgrund. Tolkning innebär att forskaren går steget längre och söker efter innebörden i insamlad data. De svar som givits av respondenterna skall till exempel inte ses som en absolut sanning, då de är subjektiva uppfattningar som påverkas av situationen respondenten befinner sig i. Silverman (1993) uttrycker det på följande vis: *"The facts never speak for themselves"* (s.36). Kapitlet diskussion rundas av med förslag till fortsatt forskning. Uppsatsen avslutas med kapitlet slutsatser, där vi utifrån problemställning och resonemang i kapitel diskussion ger en avslutning där vi framhäver problemet och poängen med uppsatsen.

2.3 Hantering av osäkerheter

I en kvalitativ fallstudie är det primära instrumentet människan, vilket innebär att alla observationer, all information och all analys filtreras genom deras allmänna världsbild och livssyn, värderingar och perspektiv. Det innebär också att det finns risker och utrymme för felkällor (Merriam, 1994). Enligt Goetz & LeCompte (1984, s. 95) är fallstudieforskning *"ett av de få sätten att forska som tillåter subjektiva uppfattningar och skevheter hos både deltagaren och forskaren att inverka på forskningens ramar"*. Då det alltid råder osäkerhet vid insamlandet av information när forskaren själv konstruerar de instrument som används, är det heller inte säkert att informationen är relevant (Davidson & Patel, 1994). Därför bör forskaren vara medveten om (Goetz & LeCompte, 1984; Davidson & Patel, 1994):

- Syftet samt under vilka förhållanden undersökningen är gjord

- Metoden som använts, det vill säga att den är relevant för att uppnå syftet
- Undersökningens validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet)

Vi har försökt att gestalta frågeformuläret på så vis att det återspeglar syftet. Dessutom har vi vid varje intervju försökt att skapa oss en bild om respondentens perspektiv genom att ta reda på respondentens bakgrund och förståelse för i studien centrala begrepp. Vidare har vi försökt att lyssna uppmärksamt och att ställa följdfrågor som illustrerar respondentens uppfattningar ytterligare för att kunna förstå respondentens ståndpunkt så bra som möjligt. För att öka förståelsen kring hur personalen i organisationen uppfattar kunskapsdelning och för att komma fram till vilka incitament respektive hinder som finns för kunskapsdelning har det varit relevant att använda sig av kvalitativa intervjuer som metod. Validiteten kan ökas genom att låta någon utomstående granska verktygen (Kvale, 1997). I denna uppsats har utomstående granskat våra intervjufrågor innan intervjuerna utfördes. Reliabilitet ökar om intervjuerna är rutinerade eller om strukturerade intervjuer används (Davidson & Patel, 1994). I vår empiriska studie har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Då vi båda har utfört semistrukturerade intervjuer tidigare har vi en viss rutin.

2.4 Sammanfattning

Uppsatsen bygger på ett kvalitativt forskningsangreppssätt som är induktivt. Tillvägagångssättet kan beskrivas som en lärande, iterativ process. Uppsatsen är uppbyggd kring en litteraturstudie och en empirisk studie. Den empiriska studien består av en fallstudie vilken genomfördes med hjälp av intervjuer. Fallstudier används inom den kvalitativa forskningen och innebär att ett fenomen undersöks inom ramen för ett avgränsat sammanhang. Syftet är att skapa förståelse eller beskriva fenomenet som studeras. Det innebär att vi genom att studera hur individer upplever, beskriver och tolkar kunskapsdelning inom Discovery R&D på AstraZeneca i Mölndal, samt genom att jämföra detta med valda teorier, har försökt att skapa en förståelse för kunskapsdelning. Eftersom uppsatsen bygger på kvalitativ forskning kan resultatet inte ses som en absolut sanning. Uppsatsen försöker snarare att skapa en ökad förståelse för fenomenet som studeras och närmare bestämt problemområdet.

3 Teoretisk referensram

I teorikapitlet vill vi ge en överblick över hur vi använder oss av begreppet kunskap, hur kunskap hanteras i företag, samt skapa en bild för läsaren om bland annat kunskapsdelningens innebörd och betydelse. För oss är det också viktigt att framhäva hur kunskapsdelning kan ske i organisationer samt vikten av att ha en fungerande incitamentsstruktur som motiverar individer till att skapa och dela kunskap. Sist men inte minst riktar vi uppmärksamheten på att det finns mentala hinder hos individen som måste överbryggas.

3.1 Kunskap i organisationer

”Knowledge is one of those concepts that is extremely meaningful, positive, promising, and hard to pin down” konstaterar von Krogh, Ichijo och Nonaka (s.5, 2000). Det insågs tidigt i vår historia. Redan på Paltons tider diskuterades kunskapens betydelse och innebörd (Bergqvist, Snis & Ljungberg, 2001). Sedan dess har det funnits många olika åsikter om hur kunskap skall definieras och förstås (McDermott, 1999). På senare år har organisationer börjat fokusera mer och mer på hanteringen av kunskap. I syfte att fånga, sprida och nyttiggöra den kunskap som finns hos enskilda medarbetare i organisationen, då det har blivit allt mer väsentligt att den kan utnyttjas av fler (Westelius, 2000). Eftersom det inte finns någon enhetlig definition på kunskap, kommer vi inte ge oss in på att försöka definiera begreppet. Vi vill snarare belysa vissa dimensioner och perspektiv på kunskap som är väsentliga för sammanhanget av denna studie. Nedan berör vi kognitivistisk kontra konstruktionistisk syn på kunskap, samt i linje med den konstruktionistiska synen som vi företräder, kunskap genom handling och erfarenhet. Ytterligare förklaras dimensionerna tyst och explicit kunskap, individens förståelse, samt individuell och organisatorisk kunskap.

3.1.1 Olika perspektiv på kunskap

Inom affärsvärlden har managementområdet länge dominerats av ett rationalistiskt perspektiv, vilket innebär att individ och verklighet har betraktats var och en för sig. Människors handlande har förklarats med hjälp av ekonomiska lagar och kausala samband. Samtidigt har ledningen i företag ansetts kunna påverka förutsättningar för människors agerande genom att utforma regler, rutiner och belöningssystem. I enlighet med det rationalistiska perspektivet på management av organisationer har kunskap betraktats ur ett kognitivistiskt perspektiv. Inom det *kognitivistiska perspektivet* ses kunskap som ett objekt vilket kan separeras från individen. Det finns endast en sann verklighet och en syn på objektet, vilket innebär att människans perception och tänkande reduceras till funktionen att åstadkomma en representation av denna verklighet i medvetandet och minnet (Sandberg & Targama, 1998).

I motsats till det kognitivistiska perspektivet har det vuxit fram ett alternativt, mer filosofiskt sätt att betrakta kunskap, som kallas för ett *konstruktionistiskt perspektiv* (Rosenau, 1992; Weick, 1995; Gergen, 1997). Här definieras kunskap utifrån den innebörd kunskapen har för personen som uttalar sig om den (von Krogh et al, 2000).

Nonaka och Takeuchi (1995, s. 24) kallar detta för ”*a dynamic process of justifying personal belief toward the truth*”. Individerna rättfärdigar sanningen i sina värderingar baserat på observationer i världen. Dessa observationer i sin tur beror helt på individuella erfarenheter. Mening skapas utifrån den situation individen befinner sig i genom att rättfärdiga och hålla fast vid rådande värderingar (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ur denna synvinkel är kunskap snarare en konstruktion av verkligheten än en absolut sanning. Kärnan i detta perspektiv är att kunskap baseras på erfarenhet, förståelse och tolkande. Föreställningar om verkligheten skapas av individen på grundval av *erfarenheter*, samt i kommunikation med andra människor (Gergen, 1997).

3.1.2 Kunskap genom handling och erfarenhet

Om kunskap är en konstruktion av verkligheten som uppstår i kommunikation med andra kan kunskap inte ses som något som individen *har* i form av färdigförpackade enheter vilka är lagrade i ett förråd. All data och information som finns lagrad i databaser och böcker och som individen kan ta till sig är exempelvis inte kunskap i sig. Även om individen besitter data och information är steget långt till kunskap (Säljö, 2000). Det är dock svårt att förklara begreppen data, information och kunskap i termer av varandra, då exempelvis det som är data i en situation är information i en annan. Dessutom är information i sig endast meningsfull när den utgör grund för handling. Det innebär att information ges mening av den som tar emot den och kan leda till en handling, medan kunskap är intimt sammanvävt med *handlandet* och det sammanhang där det sker (Ljungberg, 2003)

Kunskap är därför något som individer använder i sitt vardagliga handlande med vars hjälp problem kan lösas, samt kommunikativa och praktiska situationer kan hanteras på ändamålsenligt sätt. Kunskap hjälper personer att se ett problem eller en företeelse som något bekant och som något personen ifråga har tidigare erfarenhet av. Kunskap består dock inte enbart av förmågan att kunna lösa ett problem eller hantera en situation, eftersom problem och situationer inte kommer färdigdefinierade i de flesta sammanhang. Tvärtom, en väsentlig förmåga är att kunna hitta en definition av en situation som är meningsfull och som gör det möjligt att hantera problem och komma vidare (Säljö, 2000). Varje användning av kunskap är därför en kreativ och skapande process där människor organiserar händelser och problem utifrån det de redan känner till eller har erfarenhet av (Molander, 1993).

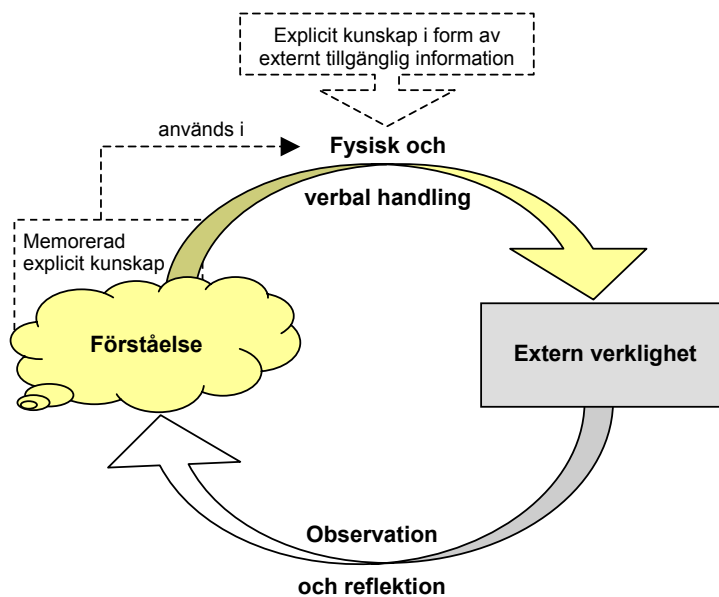
3.1.3 Tyst och explicit kunskap

Kunskap är intimt sammanvävt med handlandet och det sammanhang där det sker, men det finns också olika dimensioner på kunskap som är viktiga att belysa för att kunna förstå hur kunskap i organisationer hanteras. Två dimensioner som ofta citeras inom litteraturen för kunskapsteori är tyst och explicit kunskap, vilket är en kategorisering som skapats av Nonaka (1994). **Explicit kunskap** är en form av teoretisk kunskap, ett vetande som kan uttryckas explicit i ord, resonemang, formler och liknande (Sandberg & Targama, 1998). Explicit kunskap kan därmed också lagras i böcker eller på Internet, det kan spridas och distribueras och det kan överföras från en person till en annan (Nonaka, 1994). Därför går det enligt Stenmark (2000) att jämföra explicit kunskap med information.

Tyst kunskap däremot är svår att artikulera eller verbalisera, då den endast existerar i människors sinne, är intuitiv och enbart yttrar sig i deras handlingar (Nonaka, 1994). Polanyi (1967) menar att vi vet mer än vad vi kan säga. När han illustrerar kunskapens tysta karaktär tar han simning som ett exempel. Simtag och andning måste koordineras och det kan vi bara lära oss genom att simma. Det går inte att lära sig att simma ur en instruktionsbok (Polanyi, 1967). Tyst kunskap är djupt rotad i ideal, värderingar och erfarenheter (Nonaka, 1994). Därför är tyst kunskap personlig, situationsberoende, och mycket svår att formalisera, kommunicera och dela med sig (Kogut & Zander, 1992). Den tysta kunskapen finns på två nivåer. Den ena är av *teknisk karaktär* och utgörs av konkreta färdigheter så som yrkeskunnande och ”know-how”. Den andra är av *kognitiv karaktär* och utgörs av mentala modeller som perspektiv, föreställningar, synpunkter och paradig. Mentala modeller formar det sätt vi uppfattar vår omvärld på och speglar våra verklighetsbilder som innefattar hur det är samt våra visioner som innefattar hur det borde vara (Nonaka & Takeuchi, 1995).

3.1.4 Individens förståelse

Ett betraktelsesätt av kunskap som bygger vidare på den tysta dimensionen är förståelse. Enligt Diedrich och Targama (2000) *kan individens förståelse ses som en form av tyst kunskap vilken är nära sammanvävd med handlande och reflektion*. Inom organisationsteori är det Karl Weicks (1995) analys av ”sensemaking” som angränsar närmast till detta betraktelsesätt. ”Sensemaking” står för hur information blir begriplig och meningsfull och därmed får effekt på människors handlande i organisationer, precis som människors förståelse av sin omvärld får effekt på deras handlande i organisationer (Weick, 1995; Diedrich & Targama, 2000). Targama och Diedrich (2000) har utvecklat en modell som visar hur förståelse uppstår (figur 3).



Figur 3: *Förståelse av verkligheten*. Källa: modifierad modell: An integrative model of knowledge (Targama & Diedrich, 2000).

Figur 3 består av tre element: handlingsbaserad kunskap, förståelse samt explicit kunskap. Huvudelementet är **handling** och kunskap som ligger till grund för den. Trots det handlar en individ i en specifik situation i enlighet med sin **förståelse** och i agerandet använder och applicerar individen **explicit kunskap** som antingen är tillgänglig information ”utanför” individen eller memorerad kunskap och därmed utanför individens förståelse. Förståelsen skapas inifrån genom reflektion över explicit kunskap som kommer utifrån verkligheten och används i handlingen. Det innebär att förståelse är ett underförstått fenomen som kan jämföras med tyst kunskap som skapas omedvetet genom erfarenheter, handling och dialog i ett dagligt arbete. En huvudpoäng i denna modell är att kunskap om att applicera speciell kunskap i en specifik situation måste **läras** (Targama & Diedrich, 2000). En lärling uppnår inte den tysta kunskapen eller förståelsen för hur violiner tillverkas endast genom att observera sin mästare. Lärlingen måste också själv tillverka många violiner för att lära sig konsten att skapa lika bra violiner som sin mästare (Sandberg & Targama, 1998).

3.1.5 Individuell och organisatorisk kunskap

Kunskap ses i litteraturen inte enbart personlig eller individuell (Polanyi, 1962; Säljö, 2000), utan framförallt som kollektiv (Spender & Grant, 1996). Kunskap finns på individ och organisationsnivå. Enligt March (1991) lär sig organisationer av sina medlemmar, ackumulerar kunskap över tiden och lagrar den i sina rutiner, normer, regler och andra former. Det går dock inte att bortse från att den organisatoriska kunskapen växer fram genom interaktion mellan individer. Den är till stor del underförstådd eller tyst, då den är djupt rotad i *sociala relationer* vilka yttrar sig i rutiner, men främst också i företagskulturen (Stehr, 1994).

Nonaka och Takeuchi (1995) utgår ifrån att organisationer inte kan skapa kunskap utan individers initiativ och interaktion. Författarna ser organisatorisk kunskap som den kunskap vilken delas av individer och kan förstärkas, överföras och utkristalliseras genom dialog, diskussion, observation och delade erfarenheter. I detta sociala samspel försöker människor att *tolka* och *förstå* verkligheten för att få en meningsfull och begriplig bild av sin värld så att de kan handla därefter inom organisationens ramar (Sandberg & Targama, 1998).

3.2 Knowledge Management

Hur hanteras då kunskap i organisationer? Organisatorisk kunskap kan samlas under begreppet Knowledge Management, vilket indikerar att kunskap är något som måste skötas och administreras. Denna syn ligger i linje med det ”hårda” informations system perspektivet (Bergqvist et al, 2001). Enligt Hansen, Nohira och Tierney (1999) är de två dominerande strategierna för Knowledge Management dels det ”hårda” perspektivet vilket författarna kallar för *kodifiering* men även *personalisering*. Företag som använder sig av *kodifieringsstrategier utgår ifrån IT-systemet*, kodifierar noggrant sin kunskap och lagrar den i databaser så att den lätt kan sökas fram och användas av vem som helst inom företaget. Företag som använder sig av en *personaliseringsstrategi utgår från människorna* som kunskapsbärare och litar i första hand till personliga möten och nätverk, där den tysta kunskapen lättare utvecklas. De använder också IT, men främst för att underlätta kontakter och kommunikation.

3.2.1 Hur hanteras kunskap i företag?

Trots att mycket inom Knowledge Management litteraturen fokuserar på människan och ett konstruktionistiskt perspektiv på kunskap, hanterar företag i praktiken oftast kunskapen inte därefter (Ruggles, 1998). Han har gjort en studie på hur kunskap hanteras inom företag har de flesta företag kommit längst när det gäller att satsa på tekniska hjälpmedel för hantering och spridning av information. I studien ingick 431 företag i USA och Europa. Nästan alla (94 %) sade sig tro att det skulle vara möjligt att få större utväxling på kunskapen inom organisationen genom mer genomtänkt hantering av den. Det som företagen ansåg sig ha kommit längst med i sina Knowledge Management initiativ var att generera kunskap, men inte att sprida den. De flesta satsningarna var av teknisk natur som exempelvis byggande av intranät, skapande av datalager, byggande av kunskapsbaserade beslutssystem, implementering av "groupware" för att stödja samarbete etc. Många företag (30 %) insåg dock att tyngdpunkten borde läggas på det *personfokuserade*, som att skapa nätverk av kunskapsarbetare och Communities of Practice, samt det *organisatoriska*, det vill säga att skapa nya roller för hantering av kunskap i organisationen (Brown & Duguid, 1998).

3.2.2 Svårigheter med Knowledge Management

Ruggles (1998) studie visar att det fortfarande återstår mycket att göra, när det gäller att hantera kunskap i organisationer. Von Krogh et al (2000) menar att problemet med många Knowledge Management initiativ är att det fokuseras på fel aspekter, vilket leder till att skapande, hantering och spridning av kunskap inom organisationer försvåras. Dessa aspekter är:

- **Knowledge Management fokuserar på lättillgänglig och kvantifierbar information.** Det läggs stor vikt på att bryta ner information i mindre hanterbara enheter. Företag kodifierar noggrant sin kunskap och lagrar den i databaser så att den lätt kan sökas fram och användas av vem som helst inom företaget. Målet med Knowledge Management är att *rätt information kommer till rätt person vid rätt tidpunkt*. Detta synsätt innebär att det snarare är fråga om informationshantering än kunskapshantering, vilket innebär att IT-stöd ses som ultimata medel för att sprida informationen (von Krogh et al, 2000).
- **Knowledge Management inriktar sig på att skapa verktyg.** Många Knowledge Management initiativ fokuserar på att finna verktyg eller instrument för att kunna lagra kunskap, göra den tillgänglig och mätbar. Det finns en risk att företag överbetonar vikten av verktyg i jakten på att effektivisera skapandet och spridningen av kunskap, vilket kan leda till motsatta effekter. Risken är att människors engagemang minskar. "*What the process gains in structure, logic, and speed, it loses in creativity, insights, and the forging of necessary social links*" (von Krogh, et al, 2000, s.28).
- **Knowledge Management styrs av "knowledge officers", det vill säga kunskapsdirektörer som bär ansvaret för resultat av kunskapshantering.** Dessa personer bär ansvar för bland annat vision, system, IT-plattform, värdering av kunskap, belöningssystem för att dela med sig av kunskap och mycket mer. De ansvarar för att regelbundet redovisa resultat för affärsenheten och att komma med åtgärdsprogram när kunskapshanteringen inte är

tillräckligt effektiv. Därför utgör denna roll en kontrollfunktion där kunskap betraktas som ett objekt vilket kan administreras snarare än något som uppstår i en dialog (von Krogh et al, 2000).

3.2.3 Vilken kunskap fokuseras och vilken är viktig?

De svårigheter med Knowledge Management som framhävs av von Krogh et al (2000) stödjer kognitivistiska ansatser som lägger stor vikt vid människan som informationsbehandlare (Sandberg & Targama, 1998). Det innebär att *fokus ofta läggs på hantering av den explicita kunskapen*. Kunskap är dock inget objekt som problemfritt kan datoriseras och föras över den vägen, menar Skyrme (1997). Kunskapsgenerering och spridning handlar snarare om en dynamisk process vilken sker i ett socialt samspel som omfattar alla medlemmar i organisationen. Därför bör företag lägga ner mer tid på att främja detta sociala samspel. I sociala samspel byts erfarenheter, idéer och tankar ut. Det sker ofta spontant och genom detta sociala samspel yttrar sig den *tysta kunskapen* (von Krogh et al, 2000). Likväl är det allmänt känt att svårigheten med att sprida kunskapen stiger så fort det handlar om tyst kunskap. Den är långsam, kostsam och osäker att överföra, medan explicit kunskap är lätt att kommunicera och dela med andra, vilket också innebär att överföringskostnaden är mycket lägre (Kogut & Zander, 1992). Därför förbises ofta den tysta kunskapen i organisationers försök att administrera kunskap (von Krogh et al, 2000). Risken med att förbise den tysta kunskapen i Knowledge Management initiativ är dock att effektiviteten i den totala kunskapsdelningen reduceras till mindre än 10 %. Lyckas företag däremot främja eller stödja processen att dela tyst kunskap kan effektiviteten på kunskapsdelning stiga upp till 80 % (Lee, 2000). Samtidigt går det inte att bortse ifrån att tyst och explicit kunskap är intimt sammanvävda dimensioner av kunskap som enligt Tsoukas (1997) inte går att betrakta skilt från varandra. Det på grund av att explicit kunskap hos den ene kan vara tyst kunskap hos den andre beroende på omständigheterna.

3.3 Kunskapsdelning

Tyst kunskap synliggörs i människans agerande (Nonaka, 1994). Enligt Sveiby (1997) betyder det inte att kunskap måste resultera i någon form av agerande för att existera. Ändå måste kunskapen för att den skall kunna generera värde i organisationen aktivera individernas kunskap. Kunskapsdelning handlar således mycket om att aktivera den tysta kunskapen hos individerna i organisationen (Johannessen et al, 2001) så att den kan yttra sig i handling som skapar värde för organisationen (Diedrich & Targama, 2000). Detta är inte enkelt.

3.3.1 Vad innebär kunskapsdelning?

Boone (1997) konstaterar ” Knowledge sharing is often a chaotic, disorderly process involving people who may hold different views about knowledge, the value and its potential use” (s.43). Medarbetarnas syn på kunskap, kunskapens värde och användningsområde påverkar processen att dela men också att skapa kunskap menar författaren. Enligt Dixon (2000, s. 9) har kunskapsdelning två olika innebörder: ”It means to give away a part, which is an act of generosity, and it means to hold in common, as in a ‘shared belief system’”. Det innebär att den person som delar med

sig av sin kunskap bidrar till att de som tar del av kunskapen och personen själv får en gemensam bild och plattform att relatera till. Dixon (2000) poängterar också att rollen som 'den som delar med sig' och 'den som tar emot kunskap' är tätt sammanvävda. Stewart (2001) är av liknande åsikt och menar att **kunskapsgenerering och kunskapsdelning bygger på varandra** och är svåra att skiljas åt. Enligt Senge (1998) handlar detta om att människor hjälper varandra till nya handlingar. Ny kunskap genereras genom att den skapas och upptäcks och kunskap delas genom att gammal kunskap återanvänds, förpackas och appliceras i nya sammanhang eller sprids genom dialog i vilken också kunskap uppstår. För att en dialog skall äga rum är det viktigt att det finns ett gemensamt språk, ett behov eller en efterfråga och en gemensam mening med det som diskuteras. Vidare är det viktigt att personerna som för dialog med varandra har någon form av gemensam bas att utgå ifrån för att kunskapsdelning skall äga rum (Stewart, 2001).

IT har en betydande roll för spridning av information och tillgängligheten av information. Den **kan därför vara ett hjälpmedel för att dela på explicit kunskap**. När det gäller tyst kunskap går det dock inte att dela den på samma sätt som explicit kunskap, då den till stor del ligger på ett omedvetet plan (Stewart, 2001). Enligt von Krogh et al (2000) **sker delning av tyst kunskap på följande vis:**

- **Genom observation.** Inom mindre sammanslutningar och grupper förekommer ett mästarlärlings förhållande där medlemmarna lär sig av varandra genom att observera hur problem och uppgifter blir lösta. Samtidigt skapas en gemensam förståelse för vad som är rätt och fel vilket ökar möjligheten att individerna skulle förhålla sig på samma sätt i olika situationer.
- **Genom observation i kombination med berättelser.** När medlemmarna dessutom får förklaringar på hur och varför saker och ting utförs som de gör genom berättelser av tidigare erfarenheter och historier om liknande företeelser, stärks den gemensamma uppfattningen och de gemensamma värderingarna.
- **Genom imitation.** Individer har benägenheten att imitera något de har observerat, vilket kan leda till överföring av tyst kunskap.
- **Genom att experimentera och jämföra.** Individer experimenterar, det vill säga de testar och jämför sina egna försök att skapa mening i någonting med experters försök att skapa mening av samma eller liknande saker.
- **Genom gemensam utövning.** Inom en gemenskap försöker medlemmarna att tillsammans komma fram till en lösning, vilket innebär att allas gemensamma tysta kunskaper aktiveras, då en individs tankar kan leda till en annans idéer och så vidare.

Därför kan IT-stöd exempelvis inte ersätta kafferum informella möten på fester och lunchen som forum för kunskapsdelning utan skall snarare ses som ett komplement (Brown & Duguid, 1998). Det som är viktigt socialt är interaktion mellan människor. IT-system kan i detta sammanhang endast ses som ett stöd för att förbättra förutsättningar till att den sociala interaktionen äger rum eller för att stödja den (Stewart, 2001).

3.3.2 Varför är det viktigt med kunskapsdelning?

Det finns ett antal anledningar till varför kunskapsdelning är viktigt inom företag. Nedan beskrivs några orsaker:

Kunskap ökar när den delas. Kunskapens karaktär gör att den skiljer sig åt från annat kapital som är finansiellt eller fysiskt. Kunskap kan överföras mellan individer eller bolag, precis som annat kapital. Till skillnad från pengar och maskiner försvinner den dock inte från den part som sprider kunskapen utan kunskapen finns kvar hos både parter. Därför går det inte att tala om att kunskapen överförs i traditionell mening, utan kunskapen *delas* mellan båda parter. Skillnaden mellan kunskap och annat kapital är att den ökar när den delas, vilket gör den till en särskilt värdefull tillgång (Carayannis, Alexander & Ioannidis, 2000).

Kunskapsdelning bidrar till att skapa en känsla av samhörighet och en gemensam identitet. Interagerar människor i en social process, det vill säga antingen i en dialog, eller någon annan form som exempelvis i ett mästartärlings förhållande, så utvecklas en gemensam förståelse (Sandberg & Targama, 1998). Därigenom skapas också en känsla av samhörighet kring den plattform som har skapats tillsammans (Dixon, 2000). Genom att det uppstår en gemensam förståelse och en känsla av samhörighet när individer interagerar i en gemenskap växer det fram en gemensam identitet (Orr, 1996).

Kunskapsdelning är viktigt för att alla skall sträva åt samma håll. En gemensam identitet och förståelse innebär att människor lättare handlar i överensstämmelse med varandra då de har liknande värderingar (Orr, 1996), det vill säga att de lättare strävar åt samma håll.

Kunskapsdelning är viktigt för att öka kreativiteten. Om personer samtalar och i en dialog med varandra utbyter kunskaper (Sandberg & Targama, 1998) eller interagerar i ett socialt samspel växer det ofta fram idéer och tankar som personerna inte hade kommit på ensamma (von Krogh et al, 2000). Det innebär att det kan växa fram något nytt i samspelet mellan personer. Varje användning av kunskap är en kreativ och skapande process (Molander, 1993), därför ökar kunskapsdelning kreativiteten.

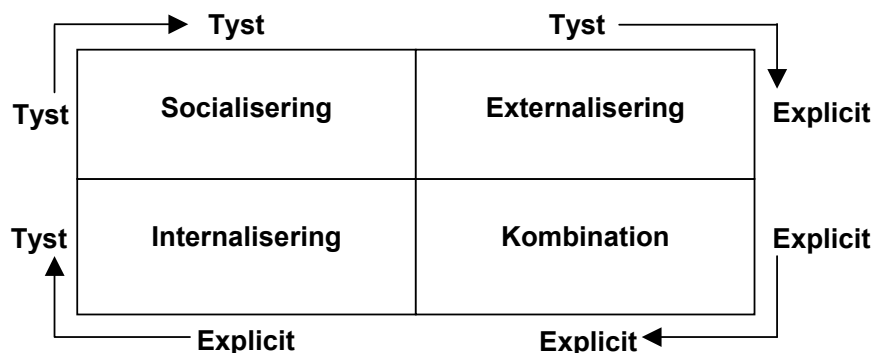
Kunskapsdelning bidrar till ökat lärande i organisationen. Lärande sker genom en social process i sällskap med andra individer (Bark, 2002) och i ett växelspel mellan våra ambitioner, våra förkunskaper, våra handlingar och de tolkningar vi gör av utfallet av dessa handlingar (Kolb, 1984). Det innebär att kunskap som delas i en social process ökar lärandet hos individerna. Främjas socialt samspel i organisationer delas kunskap (Bark, 2002), vilket innebär att lärandet bland individer i organisationen ökar.

3.3.3 Hur sker kunskapsdelning?

Nonaka och Takeuchi (1995) är av åsikten att *kunskap genereras och delas genom social interaktion och omvandling mellan tyst och explicit kunskap*. Därför är det intressant att se i vilka former denna omvandling kan uppträda i organisationer. Det är också intressant att titta närmare på i vilka sammanhang sociala interaktioner äger rum. Vi presenterar därför en ansats som utvecklats av Nonaka och Takeuchi (1995) om transformation mellan tyst och explicit kunskap, dvs. **SECI-modellen**, samt **Konceptet Ba** som handlar om att tillhandahålla rätt företagsmiljö för att skapa och dela kunskap, men också **Communities of Practice** som bygger på bland annat Lave och Wengers (1991) teorier om social interaktion och kunskapsdelning genom lärande.

3.3.3.1 Transformation mellan tyst och explicit kunskap

Nonaka och Takeuchi (1995) har genom att studera företag kommit fram till att det går att urskilja fyra återkommande transformationer mellan tyst och explicit kunskap när det gäller skapande och delande av kunskap i organisationer. Dessa transformationsprocesser har visat sig vara kritiska för företag, då de kan leda företag till innovativa lösningar och utveckling av nya produkter och tjänster. Författarna illustrerar transformationsprocesserna mellan tyst och explicit kunskap i en modell (figur 4).



Figur 4: Fyra transformationer mellan tyst och explicit kunskap. Källa: Översatt: *Four modes of knowledge conversion*. Nonaka, Umemoto & Sasaki (i von Krogh, Roos & Kleine, 1999).

De olika transformationsprocesserna kan beskrivas enligt följande:

Socialisering är en process för delning eller spridning av erfarenheter som skapar ny tyst kunskap. Exempel på det är mentala modeller eller tekniska färdigheter. Överföring av tyst kunskap kan ske utan att språket används, det vill säga genom att studera, iaktta och imitera någon ”expert”, vilket är fallet i exempelvis lärlingssystem (Nonaka & Takeuchi, 1995). Troligen går större delen av kunskapsöverföringen på arbetsplatserna till på detta sätt. Informell brainstorming eller interaktion mellan producent och användare i innovationsprocessen är andra exempel på denna transformation (Karlöf et al, 2000).

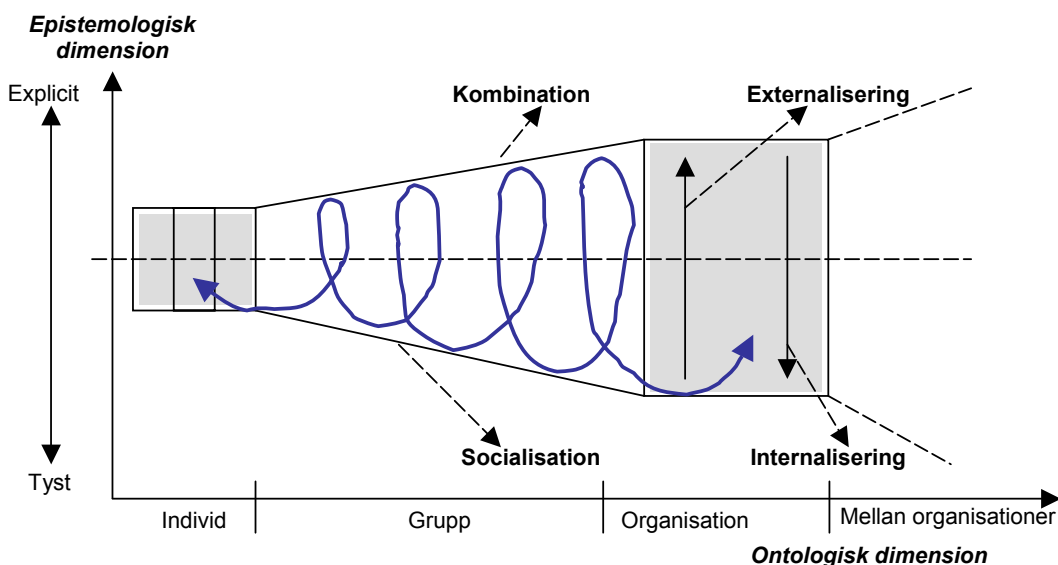
Externalisering är en process genom vilken tyst kunskap förvandlas till explicita begrepp, som metaforer, analogier, hypoteser eller modeller. Ett exempel är symbolhandlingar. Enligt Nonaka & Takeuchi (1995) har externaliseringsprocessen en nyckelroll i skapandet av ny kunskap. Baumard (1999, s.30-31) förklarar externalisering på följande vis: *”That which is commonly known, and which we could*

call 'common knowledge', is gradually **articulated** into explicit knowledge. Rumours that circulate tacitly can, by their articulation, **become hard fact – persistent and explicit organizational knowledge**". Vidare nämner han att tyst kunskap artikuleras så att den kan förstås av andra inom en grupp genom exempelvis dialog.

Kombination innebär att explicit kunskap görs tillgänglig för organisationens gemensamma kunskapsbas. Ny kunskap skapas genom att använda och kombinera explicita källor som databaser, litteratur, dokument etcetera både internt och externt. Denna nya explicita kunskap sprids sedan i organisationen (Nonaka, 1994). Traditionellt akademiskt arbete såsom produktion av avhandlingar är till exempel ett resultat av kombination av olika mängder explicit kunskap (Karlöf et al, 2000).

Internalisering är den process genom vilken explicit kunskap förvandlas till tyst kunskap, till exempel genom att läsa litteratur. Individen måste själv identifiera relevant kunskap i organisationens gemensamma kunskapsbas (Nonaka, 1994). Internalisering kan underlättas om den explicita kunskapen åskådliggörs i form av bilder, diagram och manualer eller berättas som historier. Manualer och handböcker innebär ofta att ett företags erfarenheter koncentreras och lagras på ett för alla berörda lättåtkomligt sätt. Internalisering bygger dock inte endast på att återanvända redan gjorda erfarenheter. Det som internaliseras kan också vara modeller, hypoteser om samband mellan handling och resultat eller att skapa förståelse och uppslutning bakom den egna företagskulturen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998).

Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) kan de fyra processerna socialisering, externalisering, kombination och internalisering ses som en spiralliknande process som rör sig från individnivå till högre organisatoriska nivåer och överskrider gränserna mellan grupper, avdelningar, divisioner och bolag (figur 5). Denna spiralliknande process är dels ontologisk och dels epistemologisk. Ur ett ontologiskt perspektiv är organisationen beroende av individer för att skapa och dela kunskap, då kunskap är individbundet. Ur ett epistemologiskt perspektiv urskiljer författarna mellan tyst och explicit kunskap.



Figur 5: *Spiral of organizational knowledge creation*. Källa: Översatt, Nonaka & Takeuchi (1995).

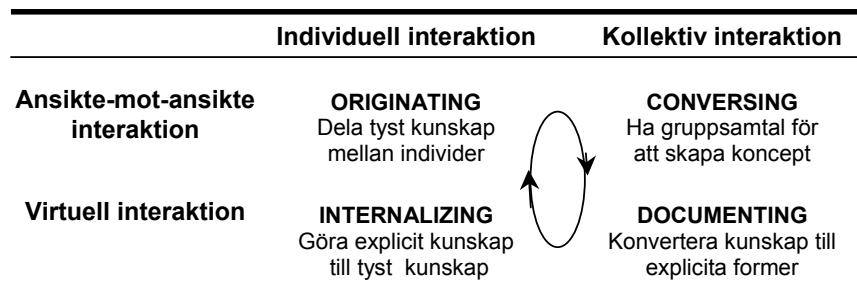
Då organisationer är beroende av individer för att skapa eller dela kunskap (Nonaka, 1994) och på grund av att den tysta kunskapen anses vara mest kritisk (Johanessen et al, 2001; von Krogh et al, 2000) är det viktigt att organisationer aktiverar denna. Därför är dels socialiseringsfasen viktig, men även externaliseringsfasen (Baumard, 1999).

3.3.3.2 Erbjuda rätt miljö för kunskapsdelning

För att kunna generera och dela kunskap är det viktigt att sammanhanget eller miljön inom vilken det sker skapar möjligheter därtill. Denna miljö kan vara organisationen. I boken "Enabling Knowledge" visar Nonaka tillsammans med von Krogh och Ichijo (2000) hur företag kan skapa en gemensam plats som främjar deltagande, samarbete och kunskapsgenerering samt -delning på alla nivåer inom företaget. Denna miljö kallas för *Ba*.

Ba är ett koncept som bygger på skapandet av en **gemensam plats**, där relationer kan utvecklas och värdas. *Ba*, som betyder plats på japanska, härrör ursprungligen från den japanska filosofen Kitaro Nishida. Nonaka och Konno (1998) har byggt vidare på denna filosofi. De poängterar att **miljön är avgörande för kunskapsgenerering och delning**. Det är viktigt att erbjuda individer i organisationer en plats för möten. Den gemensamma platsen **Ba kan vara fysisk, virtuell och mental eller en kombination därav**. Den fysiska platsen kan ses som företagets fysiska struktur i form av byggnaden, men även som den organisationsform som föreligger. Den virtuella platsen kan ses som IT-strukturen vilken exempelvis möjliggör virtuella möten via telekonferenser eller mailkorrespondens. Den mentala platsen innebär exempelvis gemensamma ideal och visioner, idéer och gemensamma berättelser. Den gemensamma platsen utgör därför ett slags ramverk inom vilket medarbetarna agerar och inom vilket de strävar mot samma mål (Nonaka & Konno, 1998).

Ba grundar sig i tanken att kunskap är dynamisk, social, yttrar sig i handling och är person- och situationsbunden. Kunskap är inbäddad i *Ba* och genereras genom egen erfarenhet eller reflektion över andras erfarenheter (Nonaka & Konno, 1998). Kärnan för företaget är att möjliggöra fyra olika typer av interaktion. Dessa är **Originating**, **Conversing**, **Documenting** och **Internalizing** (figur 6). Interaktionen kan antingen vara individuell eller kollektiv och sker antingen via personliga möten, dvs. ansikte-mot-ansikte, eller med hjälp av virtuella medier som ex. e-mail, manualer, böcker, telefonkonferenser etc. (von Krogh et al, 2000).



Figur 6: Interactions in a knowledge spiral. Källa: Översatt, von Krogh et al, 2000.

Hela **konceptet bygger vidare på SECI-modellens spiralliknande process**, som rör sig från individnivå till högre organisatoriska nivåer genom social interaktion mellan tyst och explicit kunskap. Konceptet Ba visar till skillnad från SECI-modellen på vilket sätt de olika omvandlingarna mellan tyst och explicit kunskap kan relateras till olika typer av interaktion beroende på om den är individuell respektive kollektiv, eller ansikte-mot-ansikte respektive virtuell. Det viktiga för organisationer anses vara att bereda utrymme och en gemensam plats där alla fyra interaktionsstadierna äger rum. Originating motsvarar socialiseringsfasen, conversing motsvarar externaliseringsfasen, documenting motsvarar kombinationsfasen och internalizing motsvarar internaliseringsfasen i SECI-modellen (Nonaka & Konno, 1998).

3.3.3.3 Tillhöra en Community of Practice

Gemenskap är viktigt. Enligt Wasco och Faraj (2000) är kunskap inbäddad i gemenskap. De kallar denna kunskap för "social practice of knowing". Med detta menar författarna att kunskap existerar i ett för medlemmarna meningsfullt sammanhanget och i aktiviteterna människor emellan. Det understryker inte bara vikten av att fokusera på att erbjuda rätt miljö (Nonaka & Konno, 1998), utan framförallt på det sociala samspelet individer emellan. Därför blir det intressant att titta närmare på *Communities of Practice*.

Lave och Wenger (1991) introducerade **begreppet** "Communities of practice". De beskriver Communities of Practice som "(...) an activity system about which participants share understandings concerning what that means in their lives and for the community. They, thus are united in both action and in the meaning that that action has, both for themselves and for the larger collective." (s. 98). Brown & Duguid (1998) ser en "Community of Practice" som en informell grupp som består av människor med ett gemensamt intresse och mål. Gruppen har kompletterande färdigheter och resurser (Brown & Duguid, 1998). En Community of Practice bygger på följande **karaktäristika**:

- **Delaktighet genom handling.** Att vara delaktig i det som görs inom respektive Community of Practice är avgörande för att kunskap skall kunna skapas och delas genom lärande. För att kunna lära måste medlemmarna skapa en gemensam kultur inom vilken de kan handla (Lave & Wenger, 1991).
- **Gemensam förståelse och identitet.** Det är viktigt att medlemmarna har en gemensam förståelse av sin vardag och ett gemensamt språk för att de skall kunna agera och fungera tillsammans inom gruppen (Lave & Wenger, 1991). Förutom en gemensam förståelse och ett gemensamt språk är det viktigt med en gemensam identitet. Det kan också innebära att medlemmarna måste rekonstruera sin egen identitet (Orr, 1996).
- **Ömsesidig utveckling.** Utvecklingen måste ske både på individ och gruppnivå. Organisatoriskt lärande och utveckling måste baseras på individens utveckling och stämma överens med varje individs visioner. Genom att arbeta tillsammans i grupp utvecklas både individen och gruppen (Lave & Wenger, 1991).

Communities of Practice **bildas** genom att det uppstår ett behov av socialt lärande. När detta behov har tillgodosetts **avvecklas** en Community of Practice självmant (Wenger, 1997). Det har visat sig att den största delen av organisatoriskt **lärande** sker

inom Communities of Practice och inte inom formella ramverk som exempelvis kurser och seminarier (Lave & Wenger, 1991; Davenport & Prusak, 1998). Medlemmarna lär sig av erfarenhet och genom att dela idéer och tankar kring arbetet, samt genom att lösa problem tillsammans. Communities of practice kan därför ses som en utvecklingsprocess för gruppinnläring, där lärandet sker genom "learning by doing" (Wenger, 1997). Lärande sker genom delaktighet i en Community of Practice. Kunskap frigörs genom berättelser, metaforer och social interaktion. Enligt Orr (1996) används **berättelser** för att skapa mening utifrån oklara situationer i vardagen. Han anser att kunskapen delas mellan medlemmarna genom social interaktion med hjälp av berättelser: "*The circulation of stories among the community of technicians is the principal means by which the technicians stay informed of the developing subtleties of machine behavior in the field*" (s.2).

Då deltagande i en Community of Practice sker på frivillig basis är många av åsikten att det varken går eller är nödvändigt att hantera och leda dessa informella grupper. Det finns dock andra som är av motsatt åsikt och hävdar att det är möjligt. Företaget måste bara erbjuda tid och resurser för att stödja dem. Oberoende av om det är möjligt eller inte att hantera, leda och stödja Communities of Practice, bör företaget se dem som en viktig tillgång och försöka **bevara** och **upprätthålla** dem (Davenport & Prusak, 1998).

3.3.4 Incitament för kunskapsdelning

Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) kan omvandlingen mellan tyst och explicit kunskap uppträda i olika former inom organisationen, bara miljön är stödjande och vårdar relationerna (Nonaka & Konno, 1998). Communities of Practice (Lave & Wenger, 1991) är en form av arena som illustrerar denna stödjande miljö. Men räcker det med att tillhandahålla en stödjande miljö för att individer skall skapa och dela kunskap? Enligt Davenport et al (1998) är en av de största utmaningarna inom en organisation att upprätta och underhålla en incitamentsstruktur för kunskapsdelning. En av nyckelfaktorerna för framgångsrik kunskapshandling är att hitta källorna till motivationen hos individerna inom organisationen för att skapa, dela med sig av och använda kunskap. Författarna påpekar dock att det inte bara handlar om att hitta olika typer av belöningar utan att det främst handlar om en kontinuerlig process för att få en lämplig kunskapsvänlig kultur (Davenport et al, 1998). Denna kultur kan växa fram genom att företaget arbetar på att skapa rätt förutsättningar för att individer skall känna sig motiverade att skapa och dela kunskap (von Krogh et al, 2000). Därför är miljön en del av pusslet för att finna incitamenten, det vill säga motivationen hos individerna att dela med sig. Enligt Ichijo, von Krogh och Nonaka (1998) finns det även andra faktorer som är viktiga, som genom sina studier av företaget MYCOM har identifierat mekanismer som främjar utveckling och spridning av kunskap i organisationer. Författarna menar att dessa mekanismer stimulerar individer till att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Företag bör därför tänka på att:

- **Betona kunskapens betydelse genom att skapa en kunskapsvision.** Det är viktigt att det finns en uttalat positiv inställning till kunskap inom företaget för att kunskap skall kunna utvecklas och spridas på ett effektivt sätt. Kunskap måste uppfattas som en av de absolut viktigaste konkurrensfördelarna av samtliga medarbetare i organisationen, det vill säga att denna uppfattning

måste vara väl förankrad i organisationen. Ett sätt för ledningen att få organisationen att fokusera på kunskapens betydelse är att formulera en kunskapsvision och förankra denna bland alla organisationens medlemmar (Ichijo et al, 1998).

- **Utveckla kommunikationen i organisationen.** Kommunikation, det vill säga dialog och personliga samtal måste stimuleras i en organisation för att kunskap skall utvecklas och delas. För att kunna uttrycka kunskap, dela erfarenheter och uppnå ömsesidig förståelse måste det finnas ett gemensamt språk i företaget. Individer måste kunna förstå vilka idéer, föreställningar och värderingar som andra individers uttalanden baseras på (Ichijo et al, 1998).
- **Erbjuda en stödjande struktur.** En struktur som stöder kunskapsutveckling är utformad så att den underlättar tillgång till olika informationskällor och olika perspektiv att tolka informationen utifrån. Samtidigt skall strukturen underlätta integration av information och olika perspektiv. Det innebär att strukturen skall vara både särskiljande och samverkande på en gång. Självständighet är också en viktig aspekt som ökar individens motivation och möjlighet att upptäcka, söka och dela med sig av kunskap. Vidare är det viktigt att blanda individer med olika kompetens och erfarenhet, vilket kan göras genom arbetsrotation eller projekt (Ichijo et al, 1998).
- **Betona omtanke och tillit i relationer.** Eftersom kunskapsdelning till stor del är förenad med känslor, tolkningsproblem och missförstånd måste större uppmärksamhet fästas på relationerna i organisationen. När relationer präglas av tillit, tålmod, tolerans och omtanke ökar kvaliteten i dialog och samtal och underlättas utbyte av erfarenheter och kunskap och då i synnerhet tyst kunskap (Ichijo et al, 1998).
- **Öka medvetenheten om kunskapens betydelse bland chefer.** För att skapande och delande av kunskap skall kunna utvecklas inom företag är det viktigt att cheferna är medvetna om att de aktivt måste bidra till kunskapsutvecklingen. Genom att aktivt dela med sig av erfarenheter, bygga upp och stödja relationer hos sina medarbetare skapas incitament för ökad kunskapsdelning (Ichijo et al, 1998).

3.3.5 Vårt mentala fängelse

Trots att incitament och rätt förutsättningar för kunskapsdelning är viktiga att fokusera på går det inte att bortse ifrån att det finns vissa hinder hos individen. Vi måste veta varför det är svårt för människor att ta in ny kunskap och dela med sig av sin kunskap. Kunskapsdelning och generering av ny kunskap på individnivå innefattar förmågan att kunna hantera nya situationer, händelser, information och nya sammanhang (von Krogh et al, 2000). Vi uppfattar verkligheten som komplex och svårfångad när våra egna regelverk inte stämmer överens med verkligheten. Dessa regelverk utgörs av vårt vår förståelse, assimilation och ackommodation, samt vår självbild.

3.3.5.1 Förståelse, assimilation och ackommodation

Vår förståelse stöder, påverkar och begränsar oss i vårt synsätt och våra handlingar. Då människan strävar efter överensstämmelse mellan sina attityder och uppfattningar och sitt beteende, innebär det att hon är omedvetet benägen att försöka upprätthålla eller försvara denna överensstämmelse. **Vår förståelse hindrar (figur 7) och avgränsar meningsfullt tänkande och handlande.** Genom vår förståelse har vi själva skaffat en självklarhet som en produkt av alla våra erfarenheter. Nya självklarheter blir därför svåra att förstå. (Sandberg & Targama, 1998).



Figur 7: Förståelse som hinder. Källa: Fritt efter text i Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer (Sandberg & Targama, 1998).

Att utvecklas kognitivt är att göra erfarenheter som korrigerar ens världsbild och därmed utvecklar intellektet. En grundläggande tanke i den schweiziske psykologen Jean Piagets syn på utveckling är att vi i vårt samspel med omvärlden hanterar olika intryck genom två samtidigt verkande processer; *assimilation* och *ackommodation* (Säljö, 2000). Dessa processer bidrar tillsammans till vår strävan att anpassa oss till omgivningen. **Genom assimilation anpassas ny kunskap och information som individen tar emot från omvärlden till tidigare kunskap och erfarenhet** (Adler & Holmgren, 2000). **Med andra ord skapar individen mening och förståelse av världen genom assimilation.** Ett exempel kan vara när kontrollpanelen i en fabrik signalerar att en av maskinerna är överhettad. En erfaren ingenjör kan lösa situationen på ett rutinmässigt sätt, då han/hon har år av träning och erfarenhet med sig i bagaget. Ingenjören *assimilerar* informationen från kontrollpanelen till tidigare kunskaper och erfarenheter (von Krogh et al, 2000). I andra fall **möter individer nya situationer där de inte kan utgå från tidigare erfarenheter och kunskaper för att bemöta den nya situationen, utan de måste agera på ett nytt sätt. Denna process kallas för ackommodation**, där gammal kunskap måste anpassas till nyförvärvade insikter (Adler & Holmgren, 2000).

Ackommodation utgör en viktig komponent för att individen skall kunna begripa tillvaron. Det är viktigt att uppnå en balans mellan assimilation och ackommodation (Adler & Holmgren, 2000). **När ackommodation blir för dominerande blockerar individen intagandet av ny information och kunskap.** Det kan handla om att en situation blir övermäktig på grund av exempelvis informationsöverflöd. I sådana situationer kan individen känna sig uppgiven. Situationen blir övermäktig, vilket leder

till att individen bygger upp mentala hinder för intag av ny information eller kunskap. Normalt sätt bygger personer upp sina värderingar och sin tro genom en kedja av olika händelser, men i radikalt nya och annorlunda situationer kan denna process bryta samman. Ju svårare ackommodationen anses vara, desto mer stressad och hotad känner sig individen (von Krogh et al, 2000).

3.3.5.2 Vår självbild

För att kunna anpassa gamla kunskaper och erfarenheter till nya insikter, det vill säga för att kunna ackommodera, måste individen ofta förändra sig själv (Adler & Holmgren, 2000). En stenograf bör till exempel omvärdera sitt yrke av den anledning att nästan allt är röststyrt idag. Stenografen måste anpassa sig till nya rutiner och teknikens utveckling. ***För de flesta av oss innebär drastiska förändringar i vårt arbete också en förändring av vår egen identitet. Vad vi vet och hur vi vet det vi vet påverkar våra handlingar och har sina rötter i vår identitet. Eftersom kunskap är tätt sammanvävt med vår självbild, gör människor ofta motstånd till nya saker. Det kan kännas riskabelt att bryta sig loss ifrån gamla vanor. Vid införande av nya datasystem kan exempelvis många till en början vara restriktiva, då det innebär nya rutiner, tar tid att lära sig etcetera. Det restriktiva beteendet grundar sig i den bild vi har av oss själva och denna självbild kan utgöra ett starkt hinder (von Krogh et al, 2000).***

Ett ***annat hinder som grundar sig i vår identitet är att vi inte tänker rationellt.*** Kunskap delas i organisationer oavsett om det sker under kontrollerade former eller inte. Har vi ett problem som behöver lösas frågar vi vår arbetskamrat eller någon annan som kan tänkas ha ett tillräckligt bra svar på vår fråga eller lösning på problemet. Ju större en organisation är desto mer kunskap finns inom den, men det innebär inte att individerna i organisationen letar efter den bästa kunskapskällan när de behöver en lösning eller ett svar. Då individer inte tänker rationellt, utan handlar utifrån situationen de befinner sig i, kan det vara så att exempelvis tidspress leder till att ***individen nöjer sig med ett tillräckligt bra svar*** (Davenport & Prusak, 1998).

3.4 Sammanfattning

Det finns olika sätt att se på kunskap. Två perspektiv som ofta refereras är det kognitivistiska- och det konstruktionistiska perspektivet. *Vi har valt att följa det sistnämnda, vilket ser kunskap som en konstruktion av verkligheten där kunskap baseras på erfarenhet, förståelse, tolkande, samt kommunikation med andra människor.* Kunskap kan vidare beskrivas i två dimensioner. Den ena är explicit och den andra tyst. Explicit kunskap är en form av vetande som kan uttryckas i ord, resonemang, formler och liknande samt lagras, spridas och distribueras på ett enkelt sätt. Tyst kunskap däremot är svår att artikulera, då den endast existerar i människors sinne, är intuitiv och enbart yttrar sig i deras handlingar. Förståelse kan ses som en form av tyst kunskap, vilken skapas inifrån genom reflektion över explicit kunskap som kommer utifrån verkligheten och används i handlingen.

Företags försök att administrera och hantera kunskap kan samlas under begreppet Knowledge Management. Många företag hanterar idag fortfarande kunskap som ett objekt. Det innebär att det snarare fokuseras på den explicita kunskapen som är lätt att sprida med hjälp av IT-stöd och verktyg istället för den tysta kunskapen vilken utgör det största värdet för organisationen. Kunskapsdelning handlar mycket om att aktivera den tysta kunskapen hos individer i organisationen. När kunskap delas av individer ökar kunskapen. En känsla av samhörighet skapas och i ett vidare perspektiv bidrar detta till en gemensam identitet och en gemensam strävan åt samma håll, ökad kreativitet och lärandet samt till en öppnare miljö.

Kunskapsdelning sker genom att kunskap genereras och delas i social interaktion och omvandling mellan tyst och explicit kunskap. Nonaka och Takeuchis SECI-modell visar detta. Konceptet Ba, som skapats av Nonaka och Konno visar hur företag kan uppnå rätt företagsmiljö för att skapa och dela kunskap, medan ”Communities of Practice” kan ses som en möjlig arena för kunskapsdelning. Det gäller att finna incitamenten, det vill säga motivationen hos individerna att utveckla och dela med sig av sina kunskaper. Det är samtidigt viktigt att vara medveten om hinder. Vi uppfattar ibland verkligheten som komplex och svårfångad på grund av att våra egna mentala regelverk inte stämmer överens med verkligheten. Vår förståelse, assimilation och akkommodation, samt vår självbild utgör då ett mentalt hinder.

4 Empirisk studie

I empirikapitlet ger vi först en kort överblick över linjeorganisationen innan vi återger resultatet från intervjuerna. Resultatet presenteras enligt de viktigaste teman som framträtt och i linje med våra frågor i inledningen.

4.1 Organisatorisk överblick

Vi koncentrerar oss här på att ge en kort överblick över linjeorganisationen, då samtliga respondenter på ett eller annat sätt är förankrade på en av de avdelningar som beskrivs nedan.

4.1.1 AstraZeneca R&D Mölndal

Forskningsenheten i Mölndal är en av AstraZenecas största forskningsanläggningar, där cirka 1700 anställda arbetar med forskning och utveckling av läkemedel inom områdena Gastrointestinal (GI), det vill säga mage/tarm och Cardiovascular (CV), det vill säga hjärta/kärl. AstraZeneca R&D Mölndal bedriver grundforskning (Discovery) och klinisk prövning (Development) på människor [2].

4.1.2 Discovery R&D

Det är inom Discovery som själva grundforskningen bedrivs. Forskningen är uppdelad på fem discipliner dvs. Molekylärbiologi, Cellbiologi, Medicinsk kemi, Integrativ farmakologi och DMPK & Bioanalytisk kemi. Nedan presenteras var och en lite närmare [2].

Molekylärbiologi är uppdelad på fyra sektioner: Administration & Support, Genetik och Bioinformatik, Target Discovery och Target Development. Tillsammans har de till uppgift att identifiera nya drug targets (proteiner och sjukdomsrelaterade gener) med molekylärbiologiska metoder.

Cellbiologi består av fyra sektioner: (Proteomics & Peptide analysis, Morphology, Lead Discovery Biologi, Analytical Biochemistry & Flow Cytometry). Tillsammans har de till uppgift att ge viktiga bidrag till alla Discovery projekt oavsett vilken fas de befinner sig i, allt från identifikation av target till support i Development. Förutom metoder för mekanismforskning använder avdelningen även olika protein och celldelningsmodeller för att experimentera med olika sjukdomar.

Medicinsk kemi i Mölndal består av 140 anställda som arbetar med framställning och design av nya sammansättningar/kemiska föreningar inom AstraZeneca cardiovascular & gastro-intestinal(CV/GI) läkemedelsforskning. Avdelningen har en kärnkompetens i organisk syntes och medicinsk kemi tillsammans med kombinatorisk kemi, datoriserad kemi, analytisk kemi samt omfattande vetenskapliga supports funktioner.

Integrativ farmakologi. Med Farmakologi avses hanterandet av sammansättningar och vetenskapliga metodologier från delvis celledning till hela den animaliska nivån. Avdelningens huvuduppgift är farmakologiska studier, vilket innefattar funktionella tester på t ex djur. Även om andra avdelningars metoder har förutsatt kritiska detaljer kring mekanismernas sammansättning är studier på djur en hörnsten inom läkemedelsforskningen. Aktiviteterna följer strikt AstraZenecas Bioetiska policy och all forskning som involvera djur görs med väl övervägd försiktighet och med rätta. Avdelningen består av fyra sektioner (Gastrointestinal Biology, Cardiology, Metabolism & Vascular och Laboratory Animal Resources) som tillsammans inrymmer 140 anställda.

DMPK & Bioanalytisk kemi. DMPK står för Drug Metabolism Pharmacokinetics. Avdelningens roll i Discovery projekt är att sköta urvalet av kandiderade läkemedel och att framställa den lämpligaste designen för dessa. Läkemedlet går igenom ett antal tester, där forskare undersöker grupsammansättningens ADME (absorption, distribution, metabolism, elimination) egenskaper. Syftet är att minska risken att olämpliga läkemedel under utvecklingen synkroniseras på grund av olämpliga läkemedelsegenskaper [3].

4.2 Intervjuer

I följande kapitel presenterar vi resultatet av våra intervjuer med ledningspersoner, projektledare, nyckelpersoner och forskare.

4.2.1 Förståelse kring begreppen kunskap och kunskapsdelning

Under intervjuerna påpekar de flesta av respondenterna att det är svårt att definiera och förklara vad begreppen kunskap och kunskapsdelning egentligen innebär. Många anser sig aldrig ha funderat på den saken. De flesta säger dock att de är medvetna om att kunskapsdelning är viktigt, då framförallt ledningen har börjat betona den. Följande förklaringar framträder.

4.2.1.1 Kunskap

Kunskap är enligt **projektledarna** när en individ har mycket fakta men även erfarenhet. Det är något som en person har tillägnat sig, dels genom praktiskt arbete, för att få en känsla för saker och ting i det verkliga livet och dels genom litteraturläsning. Kunskap uppträder inte som ett *”mindset utan som en plattform”*, berättar projektledaren. *”Det är vad du planerar och vad du har”*.

Ledningen i sin tur menar att kunskap är ett slutextrakt, en sammanvävning av erfarenhet och mer hårdfast faktakunskap. *”När en individ sedan har vävt ihop det här och utifrån det kan dra egna slutsatser, då har kunskap bildats”*, förtydligar ledningspersonen.

Kunskap är vetskap om något menar **forskarna**. Att förstå vad som händer, både teoretiskt och metodologiskt. *”Den byggs på dag för dag då vi lär oss någonting nytt hela tiden”*. Kunskap är även erfarenhet anser forskarna. Det är inte förrän individen själv känner att han eller hon omsätter och praktiserar den som den finns där. Kunskap

handlar också om att det uppstår någon form av kreativitet, att ta en hypotes från en idé till att det fungerar. Det är mycket logiskt tänkande. En forskare poängterade att *"det är så mycket lättare att tillgodogöra sig vad andra har gjort, om du själv har praktisk erfarenhet från området"*.

Enligt **nyckelpersonerna** handlar kunskap även om att koppla samman pusselbitar, *"att kunna prognostisera eller förutse saker och ting, utan att ens ha data i handen. Det handlar mycket om logiskt tänkande. Det räcker inte med att ha en expertis utan flera olika sakkunskaper måste sättas samman för att det ska bli något"*, utvecklar nyckelpersonen. *"Det måste finnas fler personer som har erfarenhet och som är duktiga på att lägga pussel. Varför skulle det annars komma fram så lite läkemedel när det nästan bara finns experter på AstraZeneca. Förra året hade vi två godkända projekt och de här två projekten finns redan i litteraturen! Det är för lite"*, poängterar nyckelpersonen.

Nyckelpersonerna menar vidare att kunskap också kan ses som en blandning av erfarenhet, kompetens eller vetande inom det egna fackområde. Det räcker inte med att lära sig skolböckerna, eller forskningsartiklarna utan det krävs också en egen erfarenhet. *"Det ska med andra ord inte vara en frimärkssamling utan individen måste förstå innebörden, det vill säga hur det hänger ihop"*, menar en nyckelperson. Det är även viktigt att skilja på kunskap och information. *"Det finns så otroligt mycket kunskap och information, men att få vett i det är inte alltid så lätt. Någon som representerar riktig kunskap är någon som har varit i ett fält ett tag och har en egen djup förståelse"*, påpekar nyckelpersonen. Det handlar om att ha förståelse för någonting.

I enlighet med **ledningspersonerna** är kunskap även en viktig del av kompetensen, närmare bestämt det gäller att få den omsatt i någonting. *Av den anledningen kan det finnas oerhört kunniga personer men det händer inget utan kunskap behöver kombineras med personligt engagemang, vilja och uthållighet och då tänker jag främst på kunskap som fackkunskap"* förklarar en ledningsperson. Utöver fackkompetensen finns även en social kompetens, det vill säga kunskap kombinerat med personliga egenskaper. *"Kunskap är en färskvara, därför är det viktigt att låta de anställda åka på möten, träffa andra människor och lyssna på föreläsningar"* berättar en ledningsperson. Intuition är också en viktig kunskapsingrediens som krävs för att vara en bra forskare. Ledningspersonen tydliggör detta genom *"en person måste ha ett visst logiskt tänkande, så att han känner vad som är rätt och fel. Att ha ett högt värde av intuition är att ha breda kunskaper och en god logisk förmåga. Sedan är det också lite intelligens i det. Det är oerhört viktigt. Jag menar kunskap är ju en förutsättning för intuition, men det är inte alltid samma sak. För det finns personer som har smala kunskaper i vissa områden och som aldrig kommer någon vart, de kommer liksom alltid fel."* Det är viktigt att kunskap leder framåt.

4.2.1.2 Kunskapsdelning

"Kunskapsdelning är sånt som vi hoppas ska ske av sig själv", konstaterar en **ledningsperson**. Det är mycket viktigt fortsätter respondenten *"att du har en person i organisationen som är bärare av den här kunskapen och som för den vidare. De äldre har inte bara erfarenhet, de är även traditionsbärare. De yngre kan också mycket men det är mer teoretisk kunskap inom ett område. Så det handlar om att skapa en*

växelverkan. Varje individ rekryterar vi för att vi tror att den ska kunna bidra med något”.

Enligt **projektledarna** innebär kunskapsdelning att ge med sig, att utbyta kunskap samt att ta in av andra för att utöka sin egen kompetens, det vill säga att de anställda har en bas av kunskap som delas och är tillgänglig för många. *”Nu behöver det inte nödvändigtvis vara jag som har skapat den kunskapsbasen, utan det kan vara många som har bidragit till den”*, menar projektledare. Det kan även vara saker som finns lagrade i databaser som bidrar till denna kunskapsbas. Det svåraste är dock att dela erfarenheter klagör flera projektledare. *”Erfarenheter är självupplevda saker, som endast kan delas genom interaktion med andra”.*

”Kunskapsdelning handlar om att förmedla vidare och då inte att halvera sin egen kunskap, utan om att ge och ta”, menar **forskaren**. I ett läkemedelsföretag är det verkligen viktigt med kunskapsdelning, då läkemedel ska framställas tillsammans. *”Det är omöjligt att kunna allt själv. Av den anledningen måste vi bygga upp en stor kunskapsbas som är fördelad över många personer. Det är otroligt viktigt eftersom alla är beroende av varandras resultat”*, förklarar forskaren.

Kunskapsdelning är en dialog mellan människor konstaterar flera **nyckelpersoner**. *”Det handlar om att vara öppen med sitt vetande och att dela med sig av det till andra, så att människor tillsammans kan få en gemensam förståelse”*, förklarar en nyckelperson. En annan menar att det är ganska prestigelöst att sitta och hålla på något inom AstraZeneca. *”Det förekommer säkert, men det är inte vanligt att anställda sitter och håller på sitt eget. Det har nog mycket att göra med personligheten i så fall”*. Flera nämner även att kunskapsdelning bygger på förtroende och tillit för varandra, det vill säga att kunskapen som delas, inte får missbrukas på något sätt.

Kunskapsdelning äger rum *”när arbetsrelaterad kunskap delas i grupper bestående av både rutinerat folk och folk som är mindre vana för att de mindre kunniga ska kunna utveckla sig och bli framtida bärare av erfarenheten”* konstaterar en person från ledningen. Det finns två typer av kunskapsdelning anser **ledningspersonerna**. Dels att vi delar med oss på ett sätt att erfarenheten och visdom blir tillgängliga för fler personer och dels som en form för att dela information. En ledningsperson framhåller att *”kunskap både kan delas i sin helhet eller i delar och så får var och en sitta och tolka”*. *Det behöver inte bara vara kunskap på den lite högre nivån, utan det kan även vara ren rådata eller datainformation”*. Åtskillig kunskapsdelning handlar även om att utnyttja gammal information för att skapa ny kunskap. En ledningsperson förtydligar detta enligt följande: *”Genom bra informatiksystem och informatikstrategier blir vårt informationsinhämtande och informationsbearbetande effektivare, av den anledningen att vi kan använda gammal information för att generera ny kunskap.”* En forskare kan med andra ord forska genom att bearbeta tillgänglig information. *”Så kunskapsdelning är väl egentligen hur vi kan använda moderna verktyg för att fånga erfarenheten och sprida erfarenheten”* menar ledningspersonen.

Projektledarna och ledningspersonerna uttalar sig även om syftet och affärsnyttan med kunskapsdelning. Samtliga **projektledare** är mer eller mindre överens om att anställda inom Discovery är duktiga på att interagera med varandra, då verksamheten

bygger på teamwork. *"Syftet med kunskapsdelning är att delge varandra kunskap om våra områden, för att vi skall bli bra läkemedelsutvecklare"* konstaterar en projektledare. Därtill är det viktigt att så många projektdeltagare som möjligt ser helheten och tar ansvaret för hela projektet och inte bara sitt egna lilla fack.

En av **projektledarna** förklarar vidare *"kunskapsdelning är speciellt viktig då vi förmedlar erfarenheter. Seniora forskare kan vi aldrig ersätta, då de har en bred och lång erfarenhet av verksamheten"*. För att denna erfarenhet inte skall försvinna från företaget, krävs det att seniora forskare förmedlar denna kunskap vidare till andra forskare. Nyckelpersonerna är alla överens om att det är viktigt att dela erfarenheter: *"det är det vi sysslar med hela tiden"*. De fortsätter med att förklara att kunskapsdelning är viktigt på alla nivåer, *"allt från att känna till vad andra gör inom det egna gänget till att presentera det som görs för myndigheter och för den akademiska världen"*, förklarar någon. En annan sak som de flesta respondenter anser vara viktigt vid kunskapsdelning är att erfarenheter från såväl lyckade som misslyckade försök delas, vilket nyckelpersonerna anser fungerar bra inom projektgruppen.

Enligt ledningspersonerna är syftet med kunskapsdelning att öka kvalitén och produktiviteten på det som görs. *"Det handlar även om att ha bra arbetsgivare, att behålla bra människor, att få in bra människor i organisationen och att bygga en stark kemikänsla bland de anställda"* konstaterar en av dem. Kunskapsdelning är även en förutsättning då AstraZeneca ska utveckla sina anställda. Vidare är syftet med kunskapsdelning *"att undvika dubbelarbete, att inte flera specialister på de olika avdelningar, i olika länder sitter och gör samma saker"* förklarar en annan person från ledningen.

Affärsnytta med kunskapsdelning är enligt **ledningspersonerna** att öka deltagandet för fler personer så att medarbetarna känner sig delaktiga och informerade. *"Att de anställda har kul och trivs inom organisationen"*, tydliggör en av dem. Affärsnyttan är även *"att inte tappa bort kunskapen, då vi mer och mer går över till den elektroniska världen"*, poängterar en annan ledningsperson. För att minska risken gäller det att hitta bra verktyg och strategier för detta. *"Idag kan du som anställd sitta i år och bara leta, det finns för mycket och är du inte vis nog, klok nog, erfaren nog, smart nog, då kommer du ingenstans"* berättar ledningspersonen.

Det är även viktigt att särskilja information vid kunskapsdelning menar ett flertal **ledningspersoner**. En av dem förtydligar detta genom följande *"en person som vill veta något skall på ett enkelt sätt kunna få tag på det. Ingen skall dock komma och vräka på någon information som de inte behöver, eftersom det inte är funktionellt att bara vräka på"*.

4.2.1.3 Summering av kunskap och kunskapsdelning

Tabell 2 summerar respondentgruppernas förståelse kring begreppen kunskap och kunskapsdelning.

	Ledningspersoner	Projektledare	Nyckelpersoner	Forskare
Förståelse kring begreppen				
Kunskap	Ett slutextrakt, en sammanvävning av erfarenhet, intuition & hårdast faktakunskap. Något som leder framåt, logiskt tänkande. Är också en del av kompetensen.	Fakta & erfarenhet som uppkommer genom praktiskt arbete och litteraturläsning. Plattform.	En blandning av erfarenhet, förståelse och kompetens. Mycket logiskt tänkande, att kunna pussla ihop bitar.	Vetskap, erfarenhet, logiskt tänkande & förståelse, som ökar genom praktiskt arbete.
Kunskapsdelning	Äger rum när kunskap delas i grupper, så att erfarenhet och visdom blir tillgängliga för fler. Dela information, fånga och sprida erfarenheter m. Hjälpa av moderna verktyg. Växelverkan mellan oerfarna och rutinerade. Utnyttja gammal info för att skapa ny kunskap.	Interaktion mellan individer. Att ge och ta för att öka sin egen kompetens. Göra kunskap & erfarenhet tillgänglig för många.	Dialog mellan människor. Bygger på tillit och förtroende för varandra. Det handlar om att ge och ta.	Handlar om att förmedla vidare, om att ge och ta. Det är otroligt viktigt, då det är omöjligt att kunna allt själv.

Tabell 2: Förståelse kring kunskap och kunskapsdelning

4.2.2 Vad är det som delas och hur?

Vi återger här hur lösningar på problem och svar på frågor hittas, vad det är som delas och vad inte, vilka forum och kanaler samt vilka IT-stöd som används för kunskapsdelning.

4.2.2.1 Problemlösning och frågebesvarning

Det dagliga arbetet hos respondenterna handlar mycket om problemlösning och att hitta svar på frågor av olika slag. För att hitta lösningar på problem och för att få svar på frågor vänder sig såväl **ledningspersoner** som **projektledare** och **nyckelpersoner** främst till någon annan, om dem inte omedelbart kommer på lösningen eller svaret själva. *”Problemlösning handlar mycket om att svara på frågor och att ha kommunikation med andra funktioner och med dina underordnade på avdelningen eller inom sjukdomsområdet”*, förklarar en ledningsperson. Flertalet **projektledare** anser att de främst får svar på sina frågor inom projektgrupperna. Det kan ske antingen via mail eller direkt i diskussion med personen i fråga.

Forskarna i sin tur försöker vanligtvis att lösa problemet själv först med hjälp av litteratur och dylikt. Därefter tar de antingen kontakt med någon eller några inom den närmsta gruppen eller med någon annan som har varit ett tag inom organisationen, som sitter med ett stort kontaktnät, för att se om de tillsammans kan komma fram till någon bra lösning. Ibland vänder sig även forskarna till gruppchefen, *”om han/hon nu är tillgänglig vill säga”*. Det finns även tillfällen då andra företag kontaktas.

Då **ledningspersonerna** normalt inte kan lösa problemen själva, blir det naturligt att de försöker diskutera fram en lösning tillsammans med någon. Gäller det operativa

problem måste enkla och snabba lösningar hittas. *"Det blir mycket samverkan med andra om du sitter i ledningen"*, förklarar en ledningsperson. Det är inte ovanligt att en ledningsperson sitter hela dagarna och pratar med människor på ett eller ett annat sätt. Det sker både formellt och informellt, väldigt mycket sker dock genom informella kontakter. Ledningspersoner samarbetar även med kollegor och nyckelpersoner inom andra delar och siter av AstraZeneca. Sekreteraren är dock den person som flera ledningspersoner samarbetar mest med.

Då alla **nyckelpersoner** har varit en längre tid inom organisationen, har de hunnit skapa sig ett brett kontaktnät. *"Ett informellt nätverk är värt mycket, även om det finns relativt många formella nätverk också såsom projektgrupper"*, poängterar någon. För det mesta vet nyckelpersonerna vem de ska vända sig till, om inte *"så kan jag ofta nysta ganska enkelt och utnyttja andras nätverk på det sättet"*, förklarar en nyckelperson. Vid vissa tillfällen används även intranätet för att hitta relevant information och rätt person.

Även **forskarna** kommenterar hur viktigt det är att känna folk inom AstraZeneca, att ha ett stort kontaktnät. *"Jag tror att många nya som kommer ser det som ett problem, medan vi som har varit här ett tag ser det som väldigt positivt"* menar forskaren. Då organisationen bara blir större och större, minskar kännedomen om de andra anställda inom organisationen. En annan forskare berättar vidare att *"jag som har jobbat här ett tag, vet andra som har varit här lika länge, var de finns någonstans, men alla nya de känner jag inte till. Det har blivit för stort helt enkelt"*.

Gäller det vetenskapliga eller informationsproblem försöker samtliga respondenter först att hitta en lösning genom att läsa litteratur inom området, innan de söker upp någon för att diskutera. Ibland tar **nyckelpersonerna** även hjälp av externa föreläsare och andra experter. Ibland finns det dock inte någon annan utväg än att ta det direkt med personen ifråga. *"Folk upplever ibland att jag patrullerar runt och lägger mig i sånt som jag inte har med att göra. De kan tycka, varför lägger du dig i detta, du är ju inte min chef osv. Det är jobbigt, eftersom jag bara gör mitt jobb"* tillkännager en nyckelperson och fortsätter *"av den anledningen går mycket av mitt arbete ut på att kompromissa, förklara och att komma överens"*.

Forskarna diskuterar och samarbetar främst med personer inom samma arbetsgrupp, men även med de andra inom samma projekt och då är det mer tvärvetenskapligt med projektmedlemmar från alla discipliner. Det har dock förändrats avsevärt på bara några år. Det är inte lika mycket interaktion inom projektet längre, speciellt inte med dem från andra avdelningar. *"Förut så visste jag precis vilka det var som var cellbiologer, kemister, molekylärbiologer etc. Idag integrerar vi inte så mycket med andra, då projekten har blivit så stora. Jag vet inte ens om jag har koll på vilka som är ansvariga i vårt projekt. Jag vet inte så mycket längre, då informationen flyter på något sätt"*, tillkännager en forskare.

Förändringen beror till viss del på projektens expansion, men även på genomförda organisationsförändringar menar **forskarna**. Det är en helt annan organisation nu. Förr var det mindre grupper, vilket gjorde att interaktionen mellan grupperna var tätare och lättare att hålla. *"Nu är det också så, sitter du i någon position så ingår du i tusen olika grupperingar och gör du inte det, då ingår du inte i någon, du har inte tillgång till någon information alls"* poängterar en forskare. Detta bidrar till att

forskaren själv får skaffa sig den informationen, han eller hon vill ha. Forskaren förklarar vidare *”förr kunde någon annan i gruppen ge mig den informationen om jag t ex inte kunde komma på ett möte”*. Idag är det ingen som frågar varför en person inte kom på mötet etcetera. Forskarna upplever att vi delade med oss mycket mer förr. *”Får man mycket idag så får man mycket, men får man inget så får man noll”*, berättar forskaren. Det finns inget mellanläge.

Inom sjukdomsområdena finns det subgrupper och de fungerar i princip som projektgrupperna gjorde förr antyder **forskarna**, närmare bestämt de är mindre och har en mer öppen stil. *”Det blir dock mycket enskilt arbete. Jag jobbar ibland med vissa och ibland med andra, så i princip tillhör jag inte någon gruppering. Det gör att jag måste ta egna initiativ om jag vill diskutera med andra”*, menar forskaren.

Många nyanställda **forskare** påtalade att de utsåg en informell handledare i början av sin anställning som han/hon vände sig till för att få hjälp och råd med rutiner och dylikt, vanligtvis någon med längre erfarenhet. *”För det kan vara ett jättegytter att sätta sig in i”*, förklarar en av forskarna. Det är mycket rutiner enligt respondenterna.

4.2.2.2 Vad delas och vad delas inte?

Samtliga respondentgrupper anser att de delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper så mycket de kan. Det sker både informellt och formellt, till exempel om någon kommer och frågar eller vid olika informationsmöten. Det kan handla om en sorts kunskapsförmedling baserad på viktig information som rör verksamheten eller något annat. **Ledningspersonerna** delar även med sig genom att agera som bollplank och då handlar det om allt från forskningsfrågor till administrativa saker.

Såväl **projektledare** som **nyckelpersoner** nämner att de främst diskuterar och utbyter tankar kring projekten inom projektgruppen. Specifika teoretiska saker, diskuteras dessvärre inte så mycket, till projektledarnas förtret. Det finns ingen tid till teoretiska diskussioner på projektmötet, då syftet med mötena är att gå från en punkt till en annan menar **projektledarna**. *”Det är viktigt att lägga tiden på rätt saker, så att projekt går framåt”* poängterar en av dem. Erfarenheter och kunskap delas mest i samband med seminarier och projektmöten då deltagarna kommenterar och ställer frågor till varandra menar merparten av projektledarna.

Nyckelpersonerna förklarar vidare att de försöker dela med sig så mycket de kan och får, då de anser att det är en viktig del av arbetet att hjälpa så många som möjligt med att svara på deras frågor. Ingen anser sig i alla fall att undanhålla något medvetet. *”Det är roligast om det känns att det både ger och tar, så dialog är viktigt”* menar en nyckelperson. En annan nyckelperson anser även att det är viktigt att *”väga tid mot varför”*, då det inte finns tid att hjälpa allt och alla.

I samstämmighet med **forskarna** är det alltid bra att upplysa andra, av den anledningen delar de gärna med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Kunskapsutbytet sker främst inom smågrupperna, men även när andra kommer och frågar. Det kan vara såväl upplevelser som erfarenheter och funderingar från tidigare projekt. Det förutsätter dock att de anställda vet vad sina medarbetare kan och gör. Eftersom det är först då som folk kommer och frågar. *”Jag upplever att det är mest det positiva som vi delar med andra, problem berättar vi gärna inte om. Det får vara*

*något metodiskt i så fall. Det finns väl inte tid för det heller utan det gäller liksom att på något sätt gå vidare”, förklarar en av forskarna. Diskussioner kring negativa resultat förekommer dock i viss mån inom smågrupperna och på labb, men helt öppet är det inte tillkännager **forskarna**. ”Vi får försöka att bättra oss där, så att det syns att forskaren gör något oavsett om resultat är positivt eller negativt” förklarar en av dem. För som det är nu är det bara de med lyckade resultat som pratar på mötena, andra sitter tysta och säger ingenting. Alla uppfattas dock som hjälpsamma när någon kommer och behöver hjälp. Sedan är det en annan sak att få tag på folk. De anställda är väldigt upptagna och sitter aldrig på sin plats.*

Ledningspersonerna betonar dock att det finns saker som de inte får dela med andra. Det kan vara kännedom om förhållanden på andra avdelningar, på andra enheter, olika planer eller viss viktig information som rör projekten. *”Risken är att det uppstår rykten eller skvaller om det delades med andra”, säger en ledningsperson. Enligt ledningspersonerna innebär deras roll att dela med sig på ett vettigt och ansvarsfullt sätt. ”Saker som en person inte kan stå för, leva upp till eller kontrollera själv, det bör denna person hålla inom en begränsad krets”, poängterar en person i ledningen.*

Även **nyckelpersonerna** menar att det finns mycket kunskap som de inte delar med andra såsom konfidentiellt opublicerat material, icke patenterad kemi, känslig information om personer samt annan formell sekretessbelagd information som de inte får dela med sig av. *”Jag delar inte heller någon kunskap om hur jag granskar artiklar och leder en doktorand. Jag delar ingen kunskap när det gäller mitt nätverk av sjukdomsforskningen i Sverige. Folk är inte intresserade. Jag får ingen feedback här. Det gör att jag måste ringa eller besöka mina gamla kollegor för att få lite feedback”,* påpekar en nyckelperson.

I samstämmighet med **forskarna** förekommer det inte mycket kunskapsdelning utåt. *”Det gör vi inte, men här inne är vi väldigt öppna. Det beror i huvudsak på att vi har skrivit på ett papper som säger att vi inte får det”,* förklarar en forskare. Åtskilliga forskare poängterade att de tycker det är svårt att veta vad de får dela med sig och inte. Det upplevs speciellt svårt vid konferenser och liknande. Forskningsmetodik delas inte heller med andra, mest för att andra inte är intresserade. Anledningen tros vara att alla avdelningar är så specialiserade. Alla kan sin sak men inte mer.

Några **projektledare** kritiserar även bristen på diskussioner kring själva projektledningen. Det finns till exempel inte något nätverk för projektledare, där de kan diskutera och reflektera över saker som rör projektstyrning etcetera. Det finns dock tillfällen då projektledarna inom samma sjukdomsområde träffas och diskuterar mer generella frågor som rör verksamheten, resultat och eventuella administrativa problem. En del projektledare har även ett närmare samarbete med myndigheter och Development.

För övrigt är **samtliga respondenter** noggranna med att framhålla att de inte håller inne med någon form av information för att det skulle gynna dem själva i fråga om makt eller liknande. **Forskarna** hävdar att de är ganska öppna och känner inget direkt revirtänkande inför varandra. *”Det finns en integritet och det är naturligt, men det är ingenting som jag sitter och håller på för att få någon typ av maktposition. Jag skulle bli ganska upprörd om någon här skulle säga att nej det här vill jag inte dela. Jag menar de flesta här inom företaget är ju väldigt sociala av sig och känner en stor*

lojalitet mot företaget. Det är bättre att dela med sig av det man kan, för då blir du sedd som någon som företaget har användning för. Problemet med information idag är att alla vill ha information men inte för mycket”, understryker en **ledningsperson**.

4.2.2.3 Forum och kanaler för kunskapsdelning

Kanaler för kunskapsdelning är sett ur ett **ledningsperspektiv**: IT-stöd, IT-verktyg, projektarbeten, möten, mötesprotokoll, forskare till forskare, och så vidare. Kanalerna används dock som möjliggörare, då forskare ska visa något för någon annan. ”Det är fortfarande det personliga utbytet forskare emellan som är det viktiga”, menar en ledningsperson. Vidare nämns mail som en av de mest använda kanalerna för informationsspridning, efter de spontana mötena i matsalen och korridoren. I enlighet med flera ledningspersoner är det viktigt att personalen håller sig rimligt informerad om vad som händer inom siten, men även vart vetenskapen och forskningsfronten är på väg. Hur de anställda sedan går tillväga eller vilka kanaler de använder för att skaffa sig informationen är upp till var och en understryker flera ledningspersoner. En av dem berättar att biblioteket är en bra kanal för att ta del av vad som händer på forskningsfronten. ”Där finns en fem, sex tidskrifter som vi forskare bör följa. Alla gör inte det, folk har väl inte riktigt tid, men det uppmuntras till det. Det har varit mycket diskussion kring tidskrifter som har slutat att cirkulera. Idag förväntas folk mer att gå in på sin dator och kolla istället vad som har kommit. Vi har inget att skylla på, vi har ju alla möjligheter, då informationen både finns i datorn och på biblioteket”.

Andra tillgängliga forum för kunskapsdelning är möten, seminarier och andra undervisningstillfällen förklarar åtskilliga **projektledare**, **nyckelpersoner** och **forskare**. Forskarna hävdar även att konferenser och resor till andra siter inom företaget är kanaler för kunskapsdelning och projektledarna talar även om att deras publikationer och rapporter används för att delge andra. ”Vi är dock sämre på att tillgodogöra oss om någon på någon annan avdelning har varit iväg,” menar forskaren.

Den viktigaste kanalen för kunskapsdelning är dock den personliga kontakten konstaterar såväl **projektledare** som **forskare** och **nyckelpersoner**. Det blir mycket korridorssnack, kafferastprat och matsalsamtal med dem som sitter nära menar samtliga. ”Idéer kan inte formaliseras, utan de måste hanteras direkt annars är det risk att de glöms bort. Det känns inte så viktigt dagen efter utan det gäller att kunna ta det direkt”, poängterar en av nyckelpersonerna. En annan nyckelperson kritiserar dock informationskanaler såsom matsalen och menar att en nackdel är ”att vi nästan alltid går och äter med samma person”. Av den anledningen utbyter vi aldrig kunskap med de som vi inte känner.

4.2.2.4 Används IT-stöd för kunskapsdelning?

I samstämmighet med flertalet **ledningspersoner** används IT-stöd för att sprida information. ”Our Discovery, Molnet och Global Electronic Library (GEL) är bara några verktyg för att dela kunskap på global nivå. En del använder dem, andra inte, det är väldigt individuellt”, vidareutvecklar en ledningsperson. Hur väl IT-stöden används antas ha sin grund i arbetsuppgift, ålder och var i organisationen en anställd befinner sig. ”Jag tillhör dem som använder dem väldigt lite. Jag är ju inte upp vuxen

med informationssamhället. Jag vill inte byta ut tidningen mot att sitta och stirra in i en skärm” understryker en ledningsperson. En annan tycker inte alls om IT-verktyg för att dela kunskap och säger att ”det har funnits de mest horribla förslag, att vi skulle ha några stora databaser där alla personers kunskap skulle läggas in, vilka metoder du behärskar och jag menar det är ju sånt här man får panik av. Jag tror alltid det kommer att finnas kunskap inom ett sådant här stort företag, kunskap som någon annan skulle kunna ha nytta av som inte når dit, för du kan inte bygga en sådan organisation. Jag tror mycket på det här med att ha nätverk och att vara tydlig med vad olika grupperingar gör och vilka personer som finns är viktigt. Så om någon är aktiv så finns det alltid en möjlighet att leta sig fram.” I och med att de flesta ledningspersoner har ett gediget kontaktnät faller det sig naturligt att de använder telefonen före IT-verktygen då de skall lösa ett problem.

Det finns väldigt många IT-verktyg inom organisationen konstaterar såväl **projektledare** som **nyckelpersoner** och **forskare**. Hemsidor, intranät och biblioteksdata-baser för artikelsökning samt andra datoriserade informationskällor används för att ta reda på information förklarar majoriteten av respondenterna. Det IT-stöd som projektledarna talar mest om är dock Our Discovery.

Our Discovery är ett av många verktyg som ledningen har tagit fram för att främja kunskapsdelningen inom organisationen, förklarar flera **projektledare**. En av dem citerar ett mail från högsta ledningen för att påvisa detta: ”Our Discovery är en portal som gör det möjligt för dig att ta del av och sprida information inom hela Global Discovery på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. Här kommer det att finnas länkar till gemensamma dokument - olika forum – globala applikationer. Med hjälp av Discovery Project Toolkit kan du skapa informationsutrymme. I Knowledge Network har du dessutom möjlighet att söka information. Skriv några rader om dig själv, vilket projekt du arbetar med, vilka tekniker och metoder du använder”. Själva har respondenten dock inte utnyttjat verktyget än. Flera projektledare vet inte ens vad Our Discovery är för något. ”Det är väl en hjärtans tanke. Frågan är när jag skall hinna med att läsa det, när jag inte ens hinner med att göra det jag skall i mitt projekt? Jag kan känna att det läggs ner för mycket tid på hemsidor”, betonar en projektledare.

Flera **forskare** är dock av den åsikten att det tycker att projektets hemsida är bra. ”Den använder jag mer och mer. Den var lite krånglig i början, men allt handlar om rutin”, hävdar en forskare. Our Discovery är däremot en kanal som flertalet forskare inte använder så överdrivet ofta. En del vet knappt vad det är för något. Andra har som åsikt att det är ett program, en hemsida för mycket helt enkelt. De flesta forskare har fått den känslan att det skapas en massa saker och ting som sedan ändå inte används. Det tar för lång tid. ”Jag har lagt in mig där, för att jag har blivit tillsagd att göra det, för att slippa bli påmind hela tiden. Tanken är god, men jag tycker inte den är bra, utifrån det lilla jag har sett” tillkännager en forskare.

Även **nyckelpersonerna** uttalar sig om överflödet av IT-stöd. ”Det råder ingen brist på dem i alla fall. Problemet är snarare att komma på allt som finns och komma på vad det kan göra för mig och att hinna utnyttja det”, förklarar en nyckelperson. En annan går närmare in på ett av verktygen som erbjuds: ”Our Discovery har jag varit inne och tittat på en gång men jag använder den inte. Eftersom jag inte har hittat någon funktion i den som passar mina sätt att jobba på”. Många nyckelpersoner är

ense om att hemsidor och dylikt besöks av många, men att bara några få använder dem för att informera och publicera information.

4.2.2.5 Summering av vad som delas och hur

Tabell 3 summerar vad respondenterna delar och hur.

	Ledningspersoner	Projektledare	Nyckelpersoner	Forskare
Vad är det som delas och hur?				
Problemlösning och frågebesvarning	Sätter sig först in i ämnet, sedan tar de kontakt med någon som kan tänkas hjälpa till att lösa problemet. Mycket samverkan med andra från ledningen.	Främst genom interaktion med andra inom projektgruppen. Vid vissa tillfällen tillämpas även databaser och annan litteratur.	Vänder sig främst till någon annan inom sitt egna lilla uppbyggda kontaktnät. Svar på frågor sökes även i litteraturen och andra publikationer.	Försöker finna lösningen i litteraturen först. Därefter kontaktas någon eller några inom den närmsta gruppen. Mycket löses genom diskussion med andra.
Vad delas och vad delas inte?	Delar sina erfarenheter och kunskaper så mycket de kan. Integritetsbetonad och viktig information, om projekten, personalen, företaget etc. delas dock inte, då rykten lätt uppstår.	Främst tankar och idéer kring projekten. Specifika teoretiska saker och projektledning diskuteras dessvärre inte.	Delar gärna med sig av kunskaper som de får dela med andra. Konfidentiellt material, icke patenterad kemi och annan känslig information delas dock inte.	Delar sina erfarenheter, upplevelser och funderingar med andra. Mestadels när någon kommer och frågar. Negativa resultat diskuteras dessvärre inte. Pga. avtal förmedlas ingen information utåt heller.
Forum och kanaler för kunskapsdelning	Möten, olika IT-verktyg, projektarbeten, tidskrifter i biblioteket samt forskare till forskare. IT är dock en möjliggörare.	Viktigaste kanalen är den personliga kontakten. Andra är möten, seminarium, kurser, diverse IT-stöd, publikationer och rapporter.	De väsentligaste kanalerna är möten och den dagliga kontakten i matsalen och korridoren.	Olika IT-stöd, möten, konferenser och resor till andra siter är några befintliga kanaler. Den viktigaste är dock munnen.
Används IT-stöd vid kunskapsdelning?	Används för att sprida information. Det är väldigt individuellt hur mycket verktygen används. Beror på arbetsuppgift, ålder samt var i organisationen du befinner dig.	Our Discovery pratar alla om, men det är få som använder det i sitt dagliga arbete.	Ingen brist på IT-stöd, snarare tvärtom. Många hemsidor besöks av många, men få använder dem för att informera och publicera.	Hemsidor, Intranät, databaser etc. är bara några IT-verktyg. Our Discovery är en hemsida för mycket, som inte används så överdrivet ofta.

Tabell 3: Vad är det som delas och hur?

4.2.3 Kunskapsdelning, incitament och hinder

Nedan presenteras hur respondenterna anser att kunskapsdelningen fungerar inom organisationen idag samt de incitament och hinder som framstod under intervjuerna.

4.2.3.1 Hur anses kunskapsdelning fungera idag?

Majoriteten av respondenterna är överens om att kunskapsdelningen i Mölndal fungerar relativt bra. Inom projekten fungerar det oerhört bra poängterar flera **ledningspersoner**. Det finns inget direkt motstånd mot kunskapsdelning bland de anställda förklarar de. **Forskarna** går ett steg längre och betonar att kunskapsdelningen onekligen fungerar bäst inom grupperna. *"För så fort du kommer utanför, då är du ensam, då gäller det att känna någon för annars blir det svårt att ta reda på något specifikt"* förtydligar forskaren. Även om det finns mängder av olika databaser och intressegrupperingar tillgängliga för att dela kunskap, så är det enligt forskarna, det informella som dominerar. Att alla går till sina egna kontakter. *"Det är inte samma sak att ringa till ett namn som står på någon hemsida"*, menar forskaren.

Ledningspersonerna berättar vidare att interaktionen mellan avdelningarna inte är fullständig. Många tror att svårigheten ligger i att avdelningar och discipliner jobbar rätt så mycket för sig själva. **Forskarna** är av samma åsikt och menar att kunskapsdelningen inte fungerar alls om inte forskarna redan känner någon som i sin tur kan hänvisa vidare till andra personer med den rätta kunskapen. Det är ett problem faktiskt, när det gäller information och kontakter mellan olika avdelningar, då avdelningarna ser saker på olika sätt. *"Vi sitter inte med samma kunskap som farmakologerna gör, vi är mer teknikbaserade och ser problemet på ett helt annat sätt. Tidigare var det ett väldigt stort glapp, väldigt mycket brist på kommunikation och förståelse, men även brist på vilja från båda håll"* poängterar forskaren. En ledningsperson poängterar dock: *"Å andra sidan kan inte alla prata med alla hela tiden, det går inte. Vi jobbar dock på det. Vi har verkligen försökt att utbilda varandra, genom seminarier sittningar, kurser etcetera. Detta för att vi lite bättre skall kunna prata med varandra"*. Idag fungerar det dock bättre berättar forskarna. Detta på grund av påtryckningar uppifrån om att avdelningarna ska samarbeta. Även blandade projektgrupper har bidragit till en bättre kommunikation.

En annan sak som inte heller fungerar lika väl är användningen av IT-verktyg. *"Vi är inte lika bra på att medvetet göra alla de här verktygen och se till att folk verkligen kan verktygen. Vi har oerhört många. Jag tror att av alla tillgängliga applikationer så används endast 50 procent"*, förklarar en av ledningspersonerna. En annan person från ledningen hävdar att: *"intranätet än så länge betraktas av de flesta som ett väldigt opersonligt och kallt sätt att sprida information, då personalen är vana vid att matas med information i form av stenciler, mail etcetera. Nu förväntas det istället att personalen själva skall hämta hem den informationen som de är intresserade av och det är en sak som inte fungerar helt bra"*.

Generellt sett anser **projektledarna** att kunskapsdelningen fungerar bra inom Discovery R&D. Det tros bero på avtal men även på respekt mot företaget menar respondenterna. Forskarna kommer till AstraZeneca för att forska och det enda de kan ge tillbaka är forskningsresultaten. Därför är de flesta av projektledarna överens om att ingen sitter och håller på saker utan att alla ser sig som en kugge i helheten där

det gäller att bidra med sitt. En av projektledarna styrker detta med att säga: *”Knowledge sharing är en av de viktigaste grejerna och det skall vi kapitalisera för att komma vidare”*. Trots denna inställning anser en av projektledarna att det ändå *”finns vissa avarter där man till och med inom projekt håller tyst om det man vet därför att kunskap är makt”*.

Hur väl kunskapsdelningen fungerar beror också på vad det är för kunskap som delas, menar **projektledarna**. *”Djup kunskap kan du inte dela med dig. Det är sånt som du har forskat dig fram till, sånt som du kanske har 10-20 års erfarenhet av. Skall du då lämna över det till någon person som har två andra projekt på gång, det är omöjligt. Jag tror vi måste se på vad det är för sorts kunskap, det går inte att säga kunskap generellt så där. Specialistkunskap kan du inte heller bara dela med dig av så där pang rakt av”*, klargör en projektledare. Samtidigt är det väldigt positivt med så många kunniga personer på en och samma plats, är alla överens om. En av de största fördelarna med Mölndal är just att det finns så mycket kunskap under samma tak, inom så många områden, vilket bidrar till att det nästan alltid finns någon att fråga.

Även **nyckelpersonerna** är av den åsikten att majoriteten av personalen delar med sig till andra. De som inte gör det får det svårt, eftersom det inte går att jobba på det sättet inom Discovery och AstraZeneca. Sedan sammanslagningen har kravet på kunskapsdelning blivit större menar nyckelpersonerna vidare. Tidigare var Astra Hässle uppbyggt i små forskningsgrupper, där forskningen var det enda viktiga. I samband med sammanslagningen försköts fokus från forskning till produktivitet, targets och pipelines, hävdar flera nyckelpersoner. En av dem styrker detta med att säga: *”vi var tvungna att bli mer drivande och det var nytt för folk som var här i Mölndal. Jag känner fortfarande att det finns vissa medarbetare som inte vill dela med sig och då blir det konflikt. För vi sitter alla här i samma båt, det är ingen som äger här. Allt ägs av AstraZeneca”*.

Nyckelpersonerna belyser även att stor del av kunskapsdelningen sker mellan personer med längre erfarenhet och personer som är nya i företaget och att det inte är lätt att styra. En av dem poängterar detta med att säga: *”Det är många gånger en balansgång mellan dem med längre erfarenhet och de nyanställda. De erfarna har ett större nätverk, medan de nyanställda har med sig ny kunskap. Det gäller att balansera, att kunna ta in den nya kunskapen och att slå ihop den med lite erfarenheter från de äldre. Det är psykologi mellan människor”*.

Projektsamarbetet är det inget fel på betonar **nyckelpersonerna**. Det är snarare mellan projekten det brister. Det händer till exempel att samma saker görs på andra håll inom koncernen, utan att forskarna vet om det. Det är verkligen en negativ aspekt menar respondenterna.

Idag är det mycket upp till individerna själva att söka kunskap. En av nyckelpersonerna ser dock inte detta som ett problem utan förklarar *”visst det är jättetrevligt att ge saker, att få veta vad folk gör och vara uppdaterad, men det kostar tid, engagemang och energi. Det gäller att hitta en balans där och det löser jag själv genom att ta reda på det när jag behöver det”*. Det är svårt att få det att fungera vidareutvecklar **forskarna**. Det handlar mycket om att vara utåtriktad själv, att skapa sig kontakter, *”för har du inte den personliga kontakten när du behöver hjälp då kan*

det bli svårt att få vissa saker gjorda. En tillbakadragen person kan nog få det svårt här” hävdar en forskare.

En **forskare** förklarar vidare: ”kunskapsdelning är viktigt, problemet är bara att kunskapsdelningen här på AstraZeneca är detsamma som globala webblösningar såsom databaser, mail, intranät och hemsidor av olika slag”. Det ser forskarna som ett problem, då det är så tidskrävande att dela kunskap på det sättet. En av forskarna utvecklar detta genom att säga: ”Jag förstår att det låter väldigt käckt om man sitter högt upp i en global organisation, men tyvärr är det väldigt svårt att få det att fungera”. Ett bra kunskapsutbyte förekommer vid samarbeten, när folk träffas på daglig basis och diskuterar problem menar forskarna. Det informella kunskapsutbytet kan aldrig en databas eller ett datasystem ersätta. Det är till exempel mycket svårare att skriva ner sina problem i ett mail än att förklara problemet för en arbetskamrat öga mot öga.

4.2.3.2 Incitament och hinder

Informationstillgänglighet

I enlighet med **projektledarna** underlättar det mycket att alla har tillgång till varandras information. Saker som tidigare var omöjligt att få tag på, kan idag vara ganska lätta att komma åt, genom att mycket finns lagrat på nätet och i databaser. Enligt projektledarna kan det handla om minnesanteckningar från möten och annan konfidentiell information, som tidigare endast var några få förunnat att ta del av.

Samtidigt är de flesta dock av åsikten att det finns alldeles för mycket information att hantera. Informationen måste sorteras bättre både i databaser och i mail, poängterar **projektledarna**. ”Det måste klart framgå vad det är för information som skickas samt på vilket sätt den skickas. Det fungerar inte med gigantiska mailsändlistor”, klarlägger en projektledare. Ett annat problem som respondenterna också uppmärksammade är att det finns för många system för materialhantering, vilket medför att samma information finns dubbellagrad på flera olika ställen. Det bidrar till förvirring bland de anställda, då de inte vet vilken version det är som är mest aktuell eller var de skall börja leta. Vidare är uppdateringen av information ett problem enligt många respondenter. Det läggs ner för mycket tid på hemsidor och dylikt som sedan skall uppdateras och finnas till för alla. En projektledare framhåller ”vad är det vi skall göra, jo vi skall producera läkemedel och det tar väldigt mycket kraft ifrån oss. Det är klart, samtidigt så måste vi vara kompetenta och up-to-date”. Därför är det mycket svårt att hitta en bra balans inom detta område, instämmer samtliga.

”Hässleandan” – Känsla av samhörighet

Såväl projektledare som ledningspersoner konstaterar att den gamla ”Hässleandan” skapar en viss samhörighetskänsla, men att den utåt kan vara ett hinder. ”I början var det svårare att lösa problem, när jag inte kände så många. Det är inte så lätt komma in här. Mölndal betraktas av många som ganska slutna, inte så kontaktsökande som andra delar av företaget. Jag tror många här uppe känner att vi är bäst på allt. Andra är i och för sig välkomna hit upp för att lära sig, men de skall inte tro att de skall kunna påverka någonting”, hävdar en **ledningsperson**. En **projektledare** instämmer

och vidareutvecklar de anställdas inställning genom: *"vi vet hur man gör här, vi är Hässle! Hässle är bra! Gamla Hässleandan styr"*.

Gemensamt språk

Enligt **ledningspersonerna** har en person som har varit längre inom organisationen en klar fördel framför personer som är nya av den anledningen att AstraZeneca har ett eget språk och ett speciellt sätt att tänka på. *"Språket gäller alla som kommer utanför branschen. Vi har ju ett eget AstraZenecaspråk. Sen tror jag även att vi har ett eget Mölndalsspråk, som gör det svårare att ta sig in"*, förtydligar en av ledningspersonerna och fortsätter *"när man väl har varit här ett tag bidrar det dock till en viss samhörighet"*.

Efterfrågan på kunskap

Efterfrågan är det som huvudsakligen styr i vilken omfattning kunskapsdelning sker konstaterar nästintill alla **projektledare**. *"Specialistkunskap och branscherfarenhet delas till andra inom företaget om det bara efterfrågas"*, hävdar en av dem. Idag uppfattas dock lyhördheten inom företaget som dålig menar flera respondenter. Det får till följd att även om många är villiga att dela med sig av sin kunskap, så är det inte många som frågar efter den. En projektledare åsyftar att större efterfrågan kan bidra till att mer kunskap kan frigöras. Sådan kunskap som individen själv inte har identifierat att någon behöver, av den anledningen att ingen har kommit och frågat. *"För det mesta här överförs inte via databaser och hemsidor, utan det handlar snarare om 'face-to-face' för att vi ska dela med oss"* poängterar en projektledare. Därför är det viktigt att någon kommer och frågar.

Initiativlöshet bland de anställda

Några av ledningspersonerna märker också en viss trötthet bland de anställda över alla hemsidor och all information som finns tillgänglig. De menar att det leder till en viss passivitet. *"Vi chefer får ofta feedback från alla medarbetare att vi är dåliga på att informera. Svaret vi kan ge är väldigt enkelt, det står på intranätet och är du intresserad så kan du gå dit och leta. Det fungerar tyvärr inte så, jag går till exempel aldrig in på intranätet om inte det är något väldigt speciellt"* förtydligar en ledningsperson och fortsätter *"ibland känns det som om vi inte tar egna initiativ när det gäller vissa frågor"*.

Policy och strategi för kunskapsdelning

Ledningspersonerna är alla överens om att det behövs en övergripande strategi, men även en policy för kunskapsdelning för att den skall kunna förbättras i företaget. *"Idag finns ingen policy för kunskapsdelning, men det finns en medvetenhet hos ledningen om behovet av en sådan"*, påpekar en ledningsperson och fortsätter att förklara: *"Av den anledningen har en arbetsgrupp satts samman som skall utveckla en så kallad e-strategy för informationshantering och kunskapsdelning"*. En annan ledningsperson vidareutvecklar hur de arbetar med strategin för tillfället: *"Det är en övergripande strategi, så vi ser verkligen övergripande strategiskt på all form av informationsdelning och kunskapsdelning. Nu gör vi det här väldigt övergripande och sedan så är det något som vi får förfina år för år. Först gäller det att inom*

arbetsgruppen *hitta och komma överens om en gemensam strategi för informationsdelning, informationshantering och kunskap*". Därefter kommer den största utmaningen hävdar flera ledningspersoner, att vidareföra strategin ut på avdelningarna, då det är forskarna som sitter med all kraft.

I samstämmighet med flera respondenter har ledningens uppmuntran till kunskapsdelning inom hela globala Discovery blivit mer påtaglig på senare tid. En **projektledare** förtydligar detta genom: *"knowledge sharing det är honnörssordet, det är där framtiden ligger"*. **Nyckelpersonerna** instämmer och menar att hela den enorma IT satsningen med Our Discovery är ett exempel på uppmuntran från ledningen. *"Bara signalen att cheferna visar att de tänker på det, är en jättebra grej. Sedan om den kommer att användas eller om det rent tekniskt är den bästa lösningen för vårt sätt att arbeta, det återstår väl att se"*, förklarar en nyckelperson. *"De uppmuntrar även alla att åka till andra siter, att ta kontakt med kollegor i England och USA"*, vidareutvecklar en annan nyckelperson. Ledningen ställer med andra ord resurser till hands, *"sedan är det väldigt mycket upp till individerna att göra något av det"*, framhäver en nyckelperson och fortsätter *"frågan är om det är en medveten attityd eller något som bara har blivit"*.

Organisationsstruktur

Ett kunskapsdelningsproblem som nästan alla respondenter uppmärksammar är de vertikala hierarkinivåerna, att det finns barriärer som hindrar forskarna att gå till vem han/hon vill med sitt problem. *"Det är lite groteskt faktiskt med alla dessa positioner"*, förklarar en **forskare**. Det är klart att det måste finnas någon form av styrning menar respondenten och fortsätter *"jag tror dock att folk här skulle vara mer entusiastiska att driva saker framåt om de fick gehör för sina idéer"*. Lite mer flexibilitet skulle inte vara fel menar forskarna. Idag upplever många att det inte är någon idé att komma med uppslag, då det kan ta upp till ett år innan ett beslut kan tas. Det gör att kreativiteten släcks och att den personliga friheten att driva saker försvinner. *"Det blir så stort av allting, det ska göras strategiska planer, många människor ska involveras och det ska tas beslut på beslut. Folk har tröttnat"* tillkännager forskaren.

Även **ledningspersonerna** och **nyckelpersonerna** kritiserar barriärerna i matrisorganisationen som innebär att en anställd inte kan gå förbi cheferna hur som helst. *"De som sitter i mellan måste vara medvetna om det i alla fall. Så att det inte senare kommer som en överraskning för gruppchefen att jag har varit och pratat med den medarbetaren"*, säger en ledningsperson. Det anses vara ett hinder för kunskapsdelning. För att få bort detta motstånd anser en av ledningspersonerna *"att en kultur måste skapas, där folk inte känner osäkerheter. Det borde egentligen inte finnas några sådana barriärer, men det bara finns en inneboende sådant. För mig är det okej, jag har ändå ett inflytande. Jag kan påverka min vardag och andras vardag. Men om du känner att du inte ens kan påverka din egen vardag så blir det givetvis ett problem"*.

En **nyckelperson** går vidare och berättar att organisationsstrukturen förändrades avsevärt, då Astra gick ihop med Zeneca. Engelska beslutskommittéer infördes och alla förväntades anpassa sig efter det. *"Idag finns det fler kommittéer än jag ens kan försöka gissa. Nu är vi liksom uppe i en kub då och sedan så har vi global och allt vad*

det innebär. Så då har vi en fjärde dimension, vilket innebär att vi inte ens kan rita den på ett papper längre så att vi förstår den. Det tror jag är anledningen till alla möten, för ju fler dimensioner du har i en organisation, ju fler knutpunkter är det som kräver möten. Jag tycker inte att vi har en bra organisation. Det är säkert någon som har haft ett gott syfte men en minst fyrdimensionell organisation det är lite mer än vad jag tycker är optimalt. Jag menar jag skulle kunna sitta och läsa på Internet och gå på möten 40 timmar i veckan och aldrig producera någonting.”

Möteskultur

Nästintill alla respondenter är överens om att möteskulturen påverkar kreativiteten och produktiviteten. Överflödet av möten ställer stora krav på att individen kan säga nej, då arbetet handlar om så mycket mer än att bara sitta i möten. En **nyckelperson** förklarar att ”mötena tar så mycket tid att kunskapsinhämtandet blir lidande. Här ligger buntar med artiklar som jag inte har hunnit läsa. Tyvärr får jag säga och det är inte bara jag som upplever att det är svårt att hinna med. Det är både uttalad och outtalad press uppifrån som utlöser det, att vi ska prestera resultat, nya substanser och mer mediciner. Omvärlden är tuff och det känns ända ner på golvet”. Det bidrar till att flera av nyckelpersonerna bokar sig själva i sin Outlook-kalender för att inte bli överösta med möten. ”Det är inte helt problemfritt med öppna kalendrar”, framhäver en nyckelperson, ”utan det är på både gott och ont”.

”Ett sätt att slippa alla möten är också att engagera sig i den akademiska världen. Det är vansinnigt mycket möten och jag försöker undvika så många som möjligt. Sen finns det klart vissa viktiga som jag måste gå på, det vill säga de som jag tycker är kul. Så fräck är jag!”, avslöjar en **nyckelperson**.

En följd av fokuseringen kring kunskapsdelning har blivit en uppsjö av möten och seminarier, anser **projektledarna**. ”För mycket kunskapsdelning kan bli för mycket av varan också”, förtydligar en av dem och fortsätter ”av den anledningen måste vi sortera och prioritera de seminarier som är viktiga, eftersom vi ändå har ett projekt att driva framåt”.

Utöver alla möten anordnas det ibland även informationstillfällen, där varje avdelning presenterar något för de andra avdelningarna. Tanken bakom initiativet är bra anser **forskarna**, frågan är bara hur forskarna ska hinna med att gå på allt som anordnas. ”Det blir lätt möteshysteri, det är gruppmöten, avdelningsmöten, sjukdomsområdesmöten, projektmöten etc. det går inte, det buntar ju ofta ihop sig och då hinner man inte göra någonting” poängterar forskaren. Flera av forskarna skulle önska att de hann gå på fler seminarium, eftersom det är roligt och lärorikt.

Samarbetsformer

En annan aspekt som styr kunskapsdelningen är de samarbetsformer som råder, anser flera **nyckelpersoner**. Enligt nyckelpersonerna bygger så gott som allt inom Discovery på samarbete med andra. Det är mycket dialog innan beslut tas. Av naturliga skäl blir det att respondenterna samarbetar mer med vissa, exempelvis med de som har gemensamma uppgifter och är inom samma avdelning, alternativt sjukdomsområde. Utöver det finns det ett vitalt samarbete som ”lätt blir vi och dom”, och det är med dem som egentligen inte ingår i själva forskningsprocessen, såsom

olika servicefunktioner och provtagningsenheter. Anledningen till att det lätt blir "vi och dom mellan exempelvis djuravdelningen och forskarna är att vi har så olika bakgrund. De är inte forskande individer egentligen och de finns alltid bakom någon barriär. Bara det att behöva byta om för att träffa dem är ju någonting som avhåller en lite granna", poängterar en av nyckelpersonerna. Enligt nyckelpersonerna förekommer det en del samarbete med universitet och högskolor också. En av dem förtydligar det genom: "med exjobbarna diskuterar jag mycket, ger stöd och råd när de ska utvärdera och förbereda experiment", vilket är ett roligt sätt att delge andra på.

Produktivitet istället för kreativitet

Då marknaden styr, blir processtänkande allt viktigare. På bara några år har detta blivit märkbart, anger några **nyckelpersoner**. Det är ett problem: "Det finns folk som tycker att även vi som forskare skall sitta och räkna pengar snarare än att ägna oss åt det vi kan. Jag menar mycket tid går åt till byråkrati och annat trams och det är synd. Då hjälper det att ha varit med i organisationen ett tag, eftersom jag lättare kan sätta mig över sådant där", förkunnar en nyckelperson. Det kan enligt respondenterna leda till att fel kunskap delas, då snarare kvantitet än kvalitet räknas.

Stark fokus på produktivitet hämmar såväl kreativitet som kunskapsdelning i längden anser åtskilliga **ledningspersoner och nyckelpersoner**. Det finns väldigt tydliga förväntansnivåer på produktivitet som är uppenbara för alla medarbetare. Speciellt tydliga är de för projektledarna som alltid har ett högt tryck på sig förklarar ledningspersonerna. En del chefer främjar mycket akademisk forskning, grundforskning tillsammans med läkemedelsprocessen, medan andra är mer för att projekten skall gå framåt förklarar **forskarna**. Det är mycket sådana här diskussioner som har förts i samband med sammangåendet med Zeneca. En av forskarna berättar "idag handlar det inte om hur vi går tillväga för att prestera bra, utan bara vi gör det. Att vi tar fram lyckade resultat så fort som möjligt som vi kan tjäna pengar på. Pressen påverkar helt klart negativt på kreativiteten. Det känns inte bra". Ingen forskare tycker att det är roligt att jobba på det sättet. Forskarna gör givetvis sitt bästa, det vill säga att åstadkomma bra kvalitet genom att arbeta snabbt och hårt. Det är svårt att veta om det fungerar bättre eller sämre nu. "Jag tror att när människor är så engagerade som de är här, så spelar det ingen roll vad de i princip säger uppifrån", framhäver en av forskarna.

En annan faktor som påverkar kunskapsdelning är det höga tempot. Denna påverkan är negativ anser flera **projektledare**. En av dem tydliggör det genom att säga: "Jag tycker inte vi har det bra idag, det är en väldig tidsbrist och mycket stress. Tempot har rivits upp och det tror jag hänger ihop med det elektroniska arbetssättet som vi har. Hela sättet vi utvecklar läkemedel på idag är annorlunda. Allt har processats upp och robotiserats, genomflödet har blivit snabbare och det har blivit en otrolig mängd databehandling". Detta har växt fram på bara några år menar respondenten. En annan projektledare uttrycker sig på liknande sätt: "Visst vi är bättre idag på att optimera och göra läkemedel och vi blir bättre det tror jag. Risken är dock stor att vi förlorar någonstans på vägen. Att vi tappar fokus och producerar mera data än vad vi hinner tänka efter. Det är väldigt lätt att lura sig själv, det vill säga att vi kör efter en bestämd process och förkastar alla andra som inte visar det förväntade resultat".

Tidvis upplever även **forskarna** en viss stress. De känner att de aldrig får göra något helt färdigt. När ett projekt är färdigt, så är det dags för nästa och så håller det på. *"Det är ofta som vi får låta bli vissa grejer eftersom vi inte hinner med att gå hela vägen ut med dem. Det tycker jag kan vara tråkigt, eftersom det kan vara en jättebra story som jag har på gång"* tydliggör forskaren. Enligt forskarna vore det guld värt att få mer tid till att få göra klart saker. För 4-5 år sedan skrevs det mycket mera rapporter, än vad det görs idag. Rapportskrivandet är för nästkommande som ska ta upp detta. Av den anledningen *"borde det finnas ett krav på rapportskrivande. Även om det är små rapporter så är det bättre än inga alls"* framhäver forskaren.

Tidsbrist

Enligt **forskarna** finns det alltid mer att göra än vad som hinns med. Det är mycket upp till en själv, hur mycket arbete han eller hon tar på sig. *"Jag tror vi driver på oss själva mycket i projekten, för vi vill komma framåt, det är inte så att någon annan sitter med piskan. Jämfört med många andra arbetsplatser så tycker jag vi har ett otroligt fritt jobb. Vi planerar och styr själva vår dag"*, förklarar en forskare. En del perioder om året är det mer att göra än andra, förklarar forskarna vidare, exempelvis inför projektredovisningarna. Då varje projekt måste få färdigt något att presentera för ledningsgruppen. Det kan vara rätt många försök som behöver göras i sista minuten.

Tidspressen har blivit högre sedan sammanslagningen med Zeneca hävdar många **ledningspersoner**. *"Det har blivit mer Engelskt, med detaljerade planer, exakt vilken dag de ska ha det och det osv. Det är mycket möten också, det går inte att undvika"*, menar en av respondenterna. En annan ledningsperson berättar orsaken: *"Jag tror alltid att jag skall hinna med att tänka, utvecklas och göra nya saker. Det är väldigt svårt att få tiden att räcka till, till allt det jag skulle vilja göra. Det är mycket rutinarbete som måste hanteras, många mail som ska bearbetas och en massa möten hit och dit."* Det är många som skulle önska att de fick mer tid för att hinna tänka och för att vara kreativa, vilket skulle främja kunskapsdelning.

Reflektion – en bristvara

Till **forskarnas** och **projektledarnas** förtret finns det inte mycket tid över för reflektion över det arbete som utförts. Det kan bero på att *"arbetsbelastningen som projektledare är oändlig. Det finns liksom inget tak för allt. Å andra sidan är det väl upp till en själv att begränsa sig, men det är bara hur mycket som helst!"*, konstaterar en projektledare. *"Det bara rusar på och läggs på hela tiden, vilket inverkar negativt på resultatet"*, tillkännager en forskare och fortsätter: *"Vi gör det kanske lika bra fast vi fokuserar mycket mer på viktiga saker"*.

Även **projektledarna** kritiserar den höga arbetsbelastningen. *"Vi springer fort i ekorrhjulet och det är alla medvetna om. Vi skulle behöva hämta andan ibland. Det gör vi alldeles för lite"*, förklarar en av dem. Det finns inte heller mycket tid över till att sitta och läsa litteratur vilket många anser vara ett bekymmer.

Anledningen till att det blir så lite tid över för reflektioner är att projektgrupperna har väldigt tuffa deadlines och krav på sig, berättar **projektledarna**. *"Tiden för reflektioner är fritiden"* menar en av dem. Allt ska gå fort fram, desto fortare desto bättre. Det uppfattas som ett problem, men samtidigt går det inte att skylla ifrån sig

när det inte finns tid för reflektion. *"Vi kan alltid skylla på andra, men jag tror vi måste ta ett visst ansvar själva"* hävdar en av projektledarna. Trots att tiden för reflektion brister enligt många, finns det tillfällen då projektledarna praktiskt taget tvingas till att reflektera. Det sker i samband med att resultat redovisas för ledningen. En av projektledarna ser det som en stor fördel då var och en *"tvingas till ett tycke, till att sortera ihop sig och försöka se allt från helikoptersyn"*. Alla borde enligt respondenten lyfta sig och se saker och ting från helikopterperspektiv någon gång för att se helheten.

En av grunderna till varför många av **nyckelpersonerna** bokar sig själv i sina kalendrar är att de själva måste hitta tid för reflektion. *"För den dagen då en person tappar kontrollen, då är det kört. Det måste finnas möjlighet att summera och reflektera över saker"*, påpekar en av de intervjuade. Det finns alltid mer att göra än vad som hinns med, därför *"handlar det inte om arbetsbelastning utan om att prioritera. Jag gör inte allt det som folk kanske hade hoppats att jag skulle göra. Det är sånt man måste leva med"*, förklarar en annan nyckelperson. Många av nyckelpersonerna upplever dessutom att det inte finns mycket tid över till att diskutera saker som ligger utanför projekten. *"När projektet väl har fått en stämpel så är det i full gång, det är många krav som ska uppfyllas. För ledningens del är det bra med byråkratiska processer det vill säga olika pipelines och olika deadlines som skall uppnås. För forskarnas del innebär det mer tid till rutinbaserat arbete och mindre tid för egna tankar"*, vilket innebär att arbetet har gått från en kreativ forskning till en mer rutinbaserad forskning. En nyckelperson uppger att *"det har blivit mer byråkratiskt. Projekten kör på, det går fortare och fortare. Forskarna försöker och försöker och har de inte kommit vidare efter två år, då måste de förklara varför de inte gjort det och så vidare"*. Tiden anses vara en bristvara enligt flertalet nyckelpersoner.

Miljö och arbetskamrater

En av ledningspersonerna är av annan åsikt och tycker inte att tiden är problemet. *"Kreativiteten gynnas snarare av rätt miljö och arbetskamrater än med mycket mera tid. Att du är i rätt miljö, där det slår blixtar mellan människor, det är då det händer grejer. Då kanske det räcker med en tio minuter, en kvart, så får de en inspiration eller så. Sitter du ensam på din kammare så kanske det inte hjälper att du får sitta ensam i två timmar per dag"*. Av den anledningen måste ledningen satsa mer på att skapa en kreativ miljö än att ge de anställda mer tid hävdar respondenten.

Tillgänglighet

Något annat som **ledningspersonerna** kan uppfatta som ett hinder är när det gäller deras eget sätt att dela med sig av till medarbetare är deras egen tillgänglighet. De anser själva att många ledningspersoner är rätt otillgängliga för medarbetarna. *"Det är väldigt svårt att komma in till och prata med någon av oss utan att beställa tid först. Det är något som har kommit på bara några år och det bidrar till att öka frustrationsnivåerna"*, menar en ledningsperson. Samtidigt så poängterar någon annan: *"Jag hoppas verkligen att om det är någon som är intresserad av någon sak som jag kan, att de kommer och pratar med mig. Det vore ju förskräckligt om den personen som jobbar här inte kom till mig, om dom tror att jag kan något. Det är*

viktigt att det på något sätt finns möjlighet att gå och prata med dem som kan det, som vi gjorde på gamla Hässletiden”.

Stora projektgrupper och fokus kring projektet

Trots att arbetet inom projekt fungerar bra anser många inom **ledningen** att problemet med kunskapsdelningen också kan finnas där. *”Ibland är det för många personer inblandade i projekten”,* säger en ledningsperson och fortsätter: *”Det bidrar till att många drar sig för att säga sina åsikter, eftersom de inte tycker om att prata inför stora grupper”.* **Forskarna** menar att individer från olika avdelningar interagerar mindre med varandra och snarare tyr sig till de mindre grupperingarna i teamet på den egna avdelningen. Enligt en annan ledningsperson har *”projektgrupperna ibland också kritiserats för att de är dåliga på att dela med sig till andra projektgrupper”.* Det antar ledningspersonerna ha sin grund i att de är så fokuserade på sina egna saker och problem. *”De tänker inte på, att det här kanske vi borde tala om för de andra projekten”,* säger ledningspersonen.

Storlek skapar anonymitet

Då storleken på företaget bara ökar, har de informella kontakterna och mötena blivit allt sällsyntare, vilket är mycket beklagligt anser åtskilliga **ledningspersoner**. Då *”det faktiskt är i situationer såsom när vi sitter och äter lunch som kunskapsdelning sker”,* hävdar en ledningsperson.

Orsaken till att kunskapsdelningen inte fungerar så bra är att företaget har expanderat och blivit för stort menar **forskarna**. Alla lever i sin egen lilla värld på sin avdelning. *”Förr så ältades det mer om det att öppenhet är viktigt. Vi pratade öppet, vi använde orden dela med sig på möten, på avdelningsmöten, på sektionsmöten etcetera. Det uppmuntrades mer”,* poängterar en forskare. En annan forskare förklarar vidare: *”Möjligheten att få gjort saker lite snabbt har minskat, eftersom vi alla är uppbundna i projekt och det är ganska lång väntetid om vi ska gå projektvägen, vilket ledningen förväntar sig att vi ska göra. Det är för dåligt, alldeles för lite flexibilitet. Det krävs månader att bara göra en liten snabb grej”,* förklarar forskaren.

”Jag tycker att kunskapsdelningen fungerade mycket bättre förr när Hässle var mindre. Det var öppnare dels genom att vi visste mer om varandra och dels så pratade vi mer korridorssnack om metoder och andra saker och ting som kom upp. Svor någon över något som inte gick bra, så samlades alla runt omkring och försökte hjälpa till. Det gick snabbare på något sätt. Lösningar kommer snabbare fram för då var det alltid någon som hade någon idé. Det viktigaste av allt, vi skämdes inte för heller och säga att någonting har gått fel” berättar en **forskare**. Förr hade ledningspersonerna även mer uppfattning om vad varje specifik forskare hade för kompetenser eller kunskap. Kanske inte de som satt överst, men avdelningschefen var väldigt väl uppdaterad och mån om att alla skulle trivas och ge järnet. Så är det inte idag. Avdelningarna har blivit för stora.

MITP – ett sätt att mäta

För att mäta individuella arbetsprestationer finns ett MITP-system berättar **forskarna**. Det är ett avtal som forskaren tillsammans med sin närmaste chef utarbetar en gång om året. MITP är ett levande dokument som ska revideras så fort arbetsuppgifterna eller målet ändras. En forskare framhäver att det är svårt. *”Jag tror inte det blir av att man går in till sin chef och skriver om sin MITP hela tiden. För det är omöjligt att säga ett år i förväg hur lång tid en process kommer att ta. Det kan ta två dagar eller två månader om jag har otur”*. Majoriteten av forskarna ser snarare MITP-systemet som ett måste och inte som något givande. Enligt en av forskarna *”skriver de flesta ner sin MITP och sedan rycker de på axlarna och så gör man som man alltid har gjort”*.

Engelsmännen är mycket mer styrda av sin MITP, vilket gör att de handlar efter den istället för att göra det som de själva anser vara bra, menar en av **nyckelpersonerna**. *”Jag gillar inte MITP, jag tycker det är värdelöst. Jag jobbar istället och gör det jag tycker är kul och viktigt”* fortsätter nyckelpersonen. Enligt en annan av nyckelpersonerna är det lätt att mätas genom MITP-systemet *”om personen i fråga jobbar på en fabrik och tillverkar trådrullar, medan det inom forskningen är nästan omöjligt, då forskare jobbar med forskning vilket innebär att de omöjligt kan veta utfallet i förväg. Det är bara ett onödigt moment som sätter stenar i vägen ”*. Systemet känns också orättvist då exempelvis en laboratorieingenjör som jobbar ihop med en forskare, blir helt beroende av hur väl forskarna lyckas. Av den anledningen är det svårt att bedöma individuella prestationer. Bedömningarna blir ofta subjektiva och stöder inte motivationen hos de anställda vilken är viktig för att det skall skapas och delas, menar någon. *”Själva bonusen som baseras på prestation innefattar kanske tre procent av lönesumman så det är inte särskilt många kronor det rör sig om. Det är snarare känslan det handlar om. Därför är det alltid frågan om hur nyttigt det är att definiera med decimaler hur bra en person presterar”*, säger en annan nyckelperson. Av de flesta uppfattas mätningen av arbetsprestationer som ganska godtycklig inom Discovery. Anledningen till att det inte fungerar kan enligt en nyckelperson bero på att det saknas kompetens för att bedöma individens prestationer på rätt sätt: *”Det är väl en kompetensfråga också, det är väl inte alltid som cheferna riktigt kan begripa vad forskaren egentligen gör och då är det svårt för dem att bedöma.”* *”I fråga om kunskapsdelning genererar systemet i alla fall ingen positiv stämning”* menar en annan nyckelperson.

En annan sak som uppfattas som negativ av **forskarna** med MITP är att prestationer endast mäts i positiva resultat. En forskare strävar alltid efter att göra bra studier som ger något hävdar forskarna. Av den anledningen är det oerhört påfrestande när en lång studie inte ger någonting och i slutändan ger ett negativt resultat. *”Det upplever jag som väldigt jobbigt faktiskt. Eftersom det då inte riktigt uppmärksammas vad jag har gjort. Jag menar jag kan jobba som en liten gris alltså, men ändå ha negativa resultat i slutändan. Positiva resultat det är ju alltid roligare, och det märks mera, eftersom det är det som kommer fram och presenteras på mötena”*, tillkännager forskaren. Anledningen till att inte misslyckade resultat uppmärksammas antas enligt en forskare bero på *”att andra inte är intresserade av att höra om det. Speciellt inte ledningen, som bara räknar positiva resultat och antalet pipelines”*.

Arbetsrotationens betydelse

I enlighet med samliga respondentgrupper pratas det mycket om arbetsrotation, men det förekommer inte speciellt ofta. Däremot är det vanligt att anställda går mellan projekt och linjeansvar, att de utvecklas inom samma område och får nya arbetsuppgifter, mer ansvar och blir gruppleadare. *"Att han eller hon sitter mer eller mindre på samma ställe i alla fall"*, menar en **nyckelperson**. Det finns dock möjligheter för dem som vill och driver på det själva menar **projektledarna**. Det finns något som kallas jobbrotaion men det är inget program som företaget har berättat **forskarna**. Det får komma från en själv i så fall. Forskarna tror dock inte att det finns några bromsar för det, de flesta gör det bara inte.

Såväl **ledningspersoner** som **projektledare** menar att den låga arbetsrotationen är ett tecken på att individerna trivs med sina arbetsuppgifter och att de då inte känner något behov av att byta arbetsuppgift. *"Folk är väldigt engagerade i jobbet de gör, ibland nästan överlojala mot företaget"*, menar en ledningsperson som tycker att det behövs en viss mån av rotation för att inte falla in i rutiner, vilket är negativt för kunskapsdelning. *"Vi försöker inom avdelningen att ha en viss rotation så att arbetet ska vara spännande för folk hela tiden, så att personalen inte fastnar allt för mycket på rutin. Jag är positiv till det och jag skulle inte lägga något hinder i vägen för någon, men initiativ kommer väldigt sällan"*, berättar en annan ledningsperson.

En av anledningarna till den låga rotationen inom forskningsvärlden är enligt **forskarna** att det är så tungt att byta forskningsområde. Bara att sätta sig in i ett sjukdomsområde tar några år. Samtidigt kan en anställd byta arbetsuppgifter, utan att byta sjukdomsområde. *"Så jag tycker det är synd. Jag tycker inte att vi skall se det som att vi blir av med en person, om det handlar om en arbetsrotation. För då kan den personen komma tillbaka efter ett halvår och lära andra"* förklarar en av forskarna och fortsätter, *"speciellt som nyanställd, kan det vara bra i början att rotera en aning"*. En av forskarna poängterade dock *"jag tycker det är väldigt bra att vi inte gör det. Därför att det är så mycket speciell kunskap runt omkring de sakerna som vi arbetar med. Jag blir verkligen väldigt ledsen när folk slutar efter 1 eller 2 år för då går allt det som vi har byggt upp till spillo. Vi lär varandra hela tiden, vi bygger upp nya saker, i syfte att vi ska bli mer oberoende av varandra"*.

Flytt till ett annat område än det som täcker den egna specialistkunskapen är många rädda för, då det påverkar kvaliteten. Kvalitet uppfattas av en nyckelperson som *"den kunskap som krävs för att kunna säga att något är rätt eller fel"*. **Nyckelpersonen** fortsätter: *"Det finns fall då medarbetare har fått vandra 360° i sin forskning och börja med något helt nytt. Självklart går det, för medarbetarna är anställda och vill inte förlora sina jobb. Så de gör självklart sitt bästa, men det är viktigt att vara medveten om att det tar mycket lång tid att komma in i ett nytt sjukdomsområde"*.

När det gäller arbetsrotation på det större planet nämner såväl **projektledare** som **nyckelpersoner** att det är väldigt få som slutar inom AstraZeneca, när de väl har börjat sin anställning. En nyckelperson tror att orsaken ligger i att *"det inte finns så många andra företag att flytta till som erbjuder läkemedelsforskning, utan det är att flytta utomlands i så fall"*. En annan nyckelperson poängterar vidare *"har en forskare dessutom varit här ett tag så är det knappast möjligt att återvända till universitetet"*

heller. En forskare kommer snabbt efter i den akademiska världen. Sedan är det andra praktiska problem också som utgör hinder för det”.

4.2.3.3 Summering kunskapsdelning, incitament och hinder

Tabell 4 summerar hur respondenterna uppfattar att kunskapsdelning fungerar, incitament och hinder.

	Ledningspersoner	Projektledare	Nyckelpersoner	Forskare
Kunskapsdelning, incitament och hinder				
Hur anses kunskapsdelning fungera idag?	Fungerar oerhört bra inom projekten och mindre bra mellan avdelningarna. Användningen av IT-verktygen fungerar inte heller bra. Det finns för många applikationer.	Generellt fungerar det bra inom projekten. Det är ingen som sitter och håller på saker. Däremot anses det svårt att dela djup- och specialistkunskap.	Fungerar bra inom projekten och sämre mellan olika projekt. Samma saker görs på flera håll inom koncernen. De flesta anses dock vara villiga att dela med sig.	Inom grupperna fungerar det oenkligen bäst. Kommer du utanför är du ensam. Det krävs att du har ett stort kontaktnät uppbyggt.
Incitament	Övergripande strategi, samt en vilja hos medarbetarna att dela med sig. Rätt miljö, gediget kontaktnät, samhörighet samt gemensamt språk främjar kreativitet. Strategi och policy ett måste för kunskapsdelning.	”Hälsleandan” – känsla av samhörighet, spontana möten i matsal och korridor, viljan att dela med sig, hög kompetensfaktor samt ledningens medvetande är framträdande incitament. Personligt kontaktnät och tillgång till information är andra faktorer.	Stort kontaktnät, spontana möten i matsal och korridor, förekommande samarbetsformer, viljan att dela med sig, frihet under eget ansvar samt ledningens medvetenhet är förekommande incitament. Kunskapsdelning bygger på tillit.	Ledningens medvetenhet, personliga kontakter, öppenhet och viljan att delge andra, blandade kompetensgrupper, samhörighet, gemenskap och de anställdas självständighet är påtagliga incitament.
Hinder	Hierarkistrukturer, stora projektgrupper, komplicerat språk, tidsbrist, otillgänglighet, brist i initiativtagande, osäkerhet hos individen. Marginell arbetsrotation => anställda fastnar i rutiner.	Tidsbrist, högt tempo, för många IT-stöd => dubbellagrad information. För många formella möten. Storlek på företaget. Arbetsrotation.	Organisationsstruktur, möten, tidsbrist, rutinbaserat arbete hämmar kreativiteten. 'vi och dom' känsla mellan avd. Bristande feedback. Tas för lite eget ansvar, pratas mycket om arbetsrotation, men förekommer inte ofta, pga. det tar för lång tid att sätta sig in i nya områden, MITP	Stress, tidsbrist, tuffa deadlines, möteshysteri => bristande kreativitet. För många IT-stöd. Hierarkistrukturer hämmar initiativtagandet. Brist på arbetsrotation => dåligt nätverkande. Språk. MITP.

Tabell 4: Kunskapsdelning, incitament och hinder

4.2.4 Förbättringsförslag

Under detta kapitel återges respondenternas förbättringsförslag i fråga om att uppnå en bättre kunskapsdelning.

4.2.4.1 Respondenternas åsikter

”Klart allting kan bli bättre. Jag tänker alltid mera öppenhet, öppnare team där projektmedlemmarna verkligen lär känna varandra och pratar mer. Det skadar aldrig. Det gäller att fortsätta som vi gör och lite till. Sedan måste vi få tydliga signaler från ledningen också” förklarar en av **forskarna**. En individ skall inte behöva känna att det är oklart vad som är grundläggande krav, vilka basverktyg som alla skall kunna, som helt enkelt är en förutsättning för att klara sitt jobb.

Projektledarna efterfrågar särskilt mer tid. Sedan måste de anställda på något sätt lära sig att hantera informationsöverflödet. *”Det är fantastiskt att det erbjuds mycket information inom företaget, men personalen måste lära sig att sälla, vi måste alla lära oss att hantera det här med kunskaper. Det påminner lite om stresshantering”* menar projektledaren. *”Hemsidor och seminarier är frivilliga kanaler. Det är svårare med att värja sig mot mail”*, fyller en annan projektledare på med. Det som läggs ut offentligt borde också ifrågasättas mer, anser vissa.

En bra organisationsstruktur kan vara ett hjälpmedel för kunskapsdelning och det är där det finns mer att göra konstaterar några **nyckelpersoner**: *”Det är ingen bra lösning att gå tillbaka till det gamla, eftersom människor bara kommer ihåg det som var bra och förtränger det dåliga. Vad AstraZeneca behöver, är lite mera autonoma siter. Då det globala tänkandet har tagit alldeles för stora proportioner”*, poängterar en av dem. Ett annat organisatoriskt förbättringsförslag som skulle öka kunskapsdelningen är om de anställda inom samma sjukdomsområde satt ihop. En nyckelperson poängterar detta genom *”Om vi som jobbar inom samma sjukdomsområde skulle sitta ihop i samma kafferum, skulle våra intressen vara mera lika än vad de är idag. Diskussionerna skulle bli mer intressanta än vad de är idag, eftersom vi alla jobbar på samma villkor och mot samma mål. Av den anledningen skulle vi skulle inte behöva ha ett extra möte för att lära oss något nytt”*.

Flera **forskare** finner även att de anställda borde rotera mer, då rotation ger de anställda ett större kontaktnät som de senare kan utnyttja vid kunskapsdelning. Personalen måste även bli bättre på att föra fram varandra. *”Ta tillfället att presentera varandra på möten och dylikt”* menar en forskare. *”Tidigare satt vi även flera sjukdomsområden i samma fikarum och det upplevde jag som mera positivt. Det blir mer kreativt om forskare från olika sjukdomsområden sitter ihop. Det skulle vara mycket bättre att blanda forskare huller och buller”*, anser en forskare. Det är mycket mer hierarkiskt nu. Glappet till avdelningschefen, det är stort, det är en helt annan värld. Några av forskarna menar på att avdelningschefen träffar vi nästan aldrig. Sektionschefen träffar de inte heller så ofta, men honom ser de i alla fall i korridoren ibland.

Några av **ledningspersonerna** efterlyser även lite tuffare beslut från ledningens sida, som att stoppa projekt lite tidigare, samt att fokusera mer på affärsnyttan. *”Våra*

resurser räcker inte till. Vi måste se till att vi inte slösar bort våra resurser. Jag skulle vilja ha lite tydligare beslut. Jag kan förstå att det kan vara svårt ibland att stoppa projekt, eftersom de flesta projektdeltagarna i företaget är så oerhört hengivna sina projekt. Överhuvudtaget är det en väldigt hänsynsfull atmosfär här. Det är inte så mycket businessorienterat, utan företaget satsar mycket på att personalen skall trivas vilket ibland kan bromsa takten framåt”, förklarar en av ledningspersonerna. Ledningspersonen tycker att det kan kännas som att kunskapen inte delas på rätt ställe ibland.

”Alla dessa databaser och IT-verktyg måste även göras något åt. Idag är det så rörigt. Det måste skapas bättre ordning så att dubbelarbete undviks”, förklarar en **projektledare**. Det borde även tillsättas några personer som har till uppgift förvalta all den information som läggs in. Annars är risken stor att informationen bara läggs in i databaser utan att någon sen tar del av den konstaterar projektledarna. ”Det finns ingen vinst i att dela, i förhållande till den kostnad och de resurser som krävs”, förtydligar en av dem. ”Det borde även finnas mer informella diskussionsgrupper, i syfte att locka fram den tysta kunskapen, genom diskussioner och följdfrågor”, tillkännager en annan projektledare.

Även **ledningspersonerna** kommenterar att IT-verktygen måste förbättras. ”Idag finns informationen lagrad i en oändlig mängd databaser i väldigt många olika format. Det funkar inte. Vi måste ha bra verktyg för att kunna söka information” vidareutvecklar en av dem. Mer användarvänliga IT-verktyg efterfrågas. ”Det gäller att hitta nivån där användaren primärt kan vara en biologiskt skicklig forskare, och inte en biologisk skicklig forskare och en riktigt duktig systemvetare. De personerna kanske kommer nu, men de är inte 40+. Så antingen får vi vänja folk vid att gå ut och leta information eller så får vi helt enkelt vänta tills alla icke teknologer har dött av” poängterade ledningspersonen. Mail och informationsflödet måste också tas itu med förklarar en ledningsperson som har tröttnat på informationsflödet. Respondenten hävdar att mailkulturen skulle kunna förbättras då den tar mycket tid från det kreativa arbetet och säger ”jag hatar för mycket information, vilket gör att jag hatar mail. Jag är allergisk. Att få 40 mail om dagen gör folk informationströtta, det måste på något sätt sorteras bättre. Vi måste även jobba på att få ner antalet mail”.

En annan viktig aspekt som bör förbättras är feedback till ledningen understryker några **nyckelpersoner**. ”De flesta är fortfarande av den åsikten att det är ledningen som hela tiden har till uppgift att ge feedback och inte tvärtom. Feedback måste uppmuntras mer åt båda håll”, poängterar en av dem. När det gäller IT-stöd efterfrågar en nyckelperson mera uppföljning från ledningen ”Jag tror att ledningen är väldigt medveten om det. Intentionen och insikten om hur viktigt det är finns där. Sedan kan man ju alltid fundera på om det räcker det? Det är både på gott och ont. Jag menar vi vill ju inte ha någon kontrollmaskin. Å andra sidan kanske det hade varit bra med någon slags uppföljning för att se vad som är bra och dåligt. Så att det som är mindre bra kan göras bättre”. Vidare poängterar flera nyckelpersoner vikten om att överbrygga eventuella barriärer som kan tänkas uppkomma mellan dem som arbetar ihop så som forskare och de personer som arbetar inom stödfunktioner. ”Bakgrundkunskaper i viss mån gör alla mer motiverade och då blir allt mycket bättre. Därför tycker jag att vi ska se till att, de som jobbar som stödfunktioner skall veta vad vi gör och varför, de behöver inte veta allt.”

4.2.4.2 Summering förbättringsförslag

Tabell 5 summerar respondentgruppernas förbättringsförslag.

	Ledningspersoner	Projektledare	Nyckelpersoner	Forskare
Förbättringsförslag	Ledningen måste bli tydligare med krav och prioriteringar. Tuffare beslut minimerat informationsflöde och förbättrade IT-verktyg är också rådande brister som måste åtgärdas.	Mer tid för reflektion och diskussion och effektivare informationssällning. Hellre ett datasystem än flera. Fler informella diskussionsgrupper efterfrågas.	Krävs en omarbetad organisationsstruktur som främjar feedback och kunskapsdelning inom och mellan avdelningarna, stödfunktionerna etc.	Mer öppenhet och tydligare signaler från ledningen skadar inte. Mer rotation bland de anställda efterfrågas också, då allt handlar om att ha ett stort kontaktnät.

Tabell 5: Förbättringsförslag

4.3 Sammanfattning

	Ledningen	Projektledare	Nyckelpersoner	Forskare
Förståelse kring begreppen				
Kunskap	Ett slutextrakt, en sammanvävning av erfarenhet, intuition & hårdast faktakunskap. Något som leder framåt, logiskt tänkande. Är också en del av kompetensen.	Fakta & erfarenhet som uppkommer genom praktiskt arbete och litteraturläsning. Plattform.	En blandning av erfarenhet, förståelse och kompetens. Mycket logiskt tänkande, att kunna pussla ihop bitar.	Vetskap, erfarenhet, logiskt tänkande & förståelse, som ökar genom praktiskt arbete.
Kunskapsdelning	Kunskap delas i grupper, så att erfarenhet och visdom blir tillgängliga för fler. Dela information, fånga och sprida erfarenheter m. Hjälp av moderna verktyg. Växelverkan mellan oerfarna och rutinerade. Utnyttja gammal info för att skapa ny kunskap.	Interaktion mellan individer. Att ge och ta för att öka sin egen kompetens. Göra kunskap & erfarenhet tillgänglig för många.	Dialog mellan människor. Bygger på tillit och förtroende för varandra. Det handlar om att ge och ta.	Handlar om att förmedla vidare, om att ge och ta. Det är otroligt viktigt, då det är omöjligt att kunna allt själv.
Vad delas och hur delas?				
Problemlösning och frågebesvarning	Sätter sig först in i ämnet, sedan tar de kontakt med någon som kan tänkas hjälpa till att lösa problemet. Mycket samverkan med andra från ledningen.	Främst genom interaktion med andra inom projektgruppen. Vid vissa tillfällen tillämpas även databaser och annan litteratur.	Vänder sig främst till någon annan inom sitt egna lilla uppbyggda kontaktnät. Svar på frågor sökes även i litteraturen och andra publikationer.	Försöker finna lösningen i litteraturen först. Därefter kontaktas någon eller några inom den närmsta gruppen. Mycket löses genom diskussion med andra.
Vad delas och vad delas inte?	Delar sina erfarenheter och kunskaper så mycket de kan. Integritetsbetonad och viktig information, om projektet, personalen, företaget etc. delas dock inte, då rykten lätt uppstår.	Främst tankar och idéer kring projekten. Specifika teoretiska saker och projektledning diskuteras dessvärre inte.	Delar gärna med sig av kunskaper som de får dela med andra. Konfidentiellt material, icke patenterad kemi och annan känslig information delas dock inte.	Delar sina erfarenheter, upplevelser och funderingar med andra. Mestadels när någon kommer och frågar. Negativa resultat diskuteras dessvärre inte. Pga. avtal förmedlas ingen information utåt heller.
Forum och kanaler för kunskapsdelning	Möten, olika IT-verktyg, projektarbeten, tidskrifter i biblioteket samt forskare till forskare. IT är dock en möjliggörare.	Viktigaste kanalen är den personliga kontakten. Andra är möten, seminarium, kurser, diverse IT-stöd, publikationer och rapporter.	De väsentligaste kanalerna är möten och den dagliga kontakten i matsalen och korridoren.	Olika IT-stöd, möten, konferenser och resor till andra siter är några befintliga kanaler. Den viktigaste är dock munnen.
Används IT-stöd vid kunskapsdelning?	Används för att sprida information. Det är väldigt individuellt hur mycket verktygen används. Beror på arbetsuppgift, ålder samt var i organisationen du är.	Our Discovery pratar alla om, men det är få som använder det i sitt dagliga arbete.	Ingen brist på IT-stöd, snarare tvärtom. Många hemsidor besöks av många, men få använder dem för att informera och publicera.	Hemsidor, Intranät, databaser etc. är bara några IT-verktyg. Our Discovery är en hemsida för mycket, som inte används så överdrivet ofta.
K-delning, incitament, hinder				
Hur anses kunskapsdelning fungera idag?	Fungerar oerhört bra inom projekten och mindre bra mellan avdelningarna. Användningen av IT-verktygen fungerar inte heller bra. Det finns för många applikationer.	Generellt fungerar det bra inom projekten. Det är ingen som sitter och håller på saker. Däremot anses det svårt att dela djup- och specialistkunskap.	Fungerar bra inom projekten och sämre mellan olika projekt. Samma saker görs på flera håll inom koncernen. De flesta anses dock vara villiga att dela med sig.	Inom grupperna fungerar det onekligen bäst. Kommer du utanför är du ensam. Det krävs att du har ett stort kontaktnät uppbyggt.
Incitament	Övergripande strategi, samt en vilja hos medarbetarna att dela med sig. Rätt miljö, gediget kontaktnät, samhörighet samt gemensamt språk främjar kreativitet. Strategi och policy ett måste för kunskapsdelning.	"Hälsleandan" samhörighet, spontana möten i matsal och korridor, viljan att dela med sig, hög kompetensfaktor samt ledningens medvetande är framträdande incitament. Personligt kontaktnät och tillgång till information är andra faktorer.	Stort kontaktnät, spontana möten i matsal och korridor, förekommande samarbetsformer, viljan att dela med sig, frihet under eget ansvar samt ledningen medvetenhet är förekommande incitament. Kunskapsdelning bygger på tillit.	Ledningens medvetenhet, personliga kontakter, öppenhet och viljan att delge andra, blandade kompetensgrupper, samhörighet, gemenskap och de anställas självständighet är påtagliga incitament.
Hinder	Hierarkistrukturer, stora projektgrupper, komplicerat språk, tidsbrist, otillgänglighet, brist i initiativtagande, osäkerhet hos individen. Marginell arbetsrotation => anställda fastnar i rutiner.	Tidsbrist, högt tempo, för många IT-stöd => dubbellagrad information. För många formella möten. Storlek på företaget. Arbetsrotation.	Organisationsstruktur, möten, tidsbrist, rutinbaserat arbete hämmar kreativiteten. "vi och dom" känsla mellan avd. Bristande feedback. Tas för lite eget ansvar, pratas mycket om arbetsrotation, men förekommer inte ofta, pga. det tar för lång tid att sätta sig in i nya områden, MITP	Stress, tidsbrist, tuffa deadlines, möteshysteri => bristande kreativitet. För många IT-stöd. Hierarkistrukturer hämmar initiativtagandet. Brist på arbetsrotation => dåligt nätverkande. Språk. MITP.
Förbättringsförslag				
	Ledningen måste bli tydligare med krav och prioriteringar. Tuffare beslut minimerat informationsflöde och förbättrade IT-verktyg är också rådande brister som måste åtgärdas.	Mer tid för reflektion och diskussion och effektivare informationssällning. Hellre ett datasystem än flera. Fler informella diskussionsgrupper efterfrågas.	Krävs en omarbetad organisationsstruktur som främjar feedback och kunskapsdelning inom och mellan avdelningarna, stödfunktionerna etc.	Mer öppenhet och tydligare signaler från ledningen skadar inte. Mer rotation bland de anställda efterfrågas också, då allt handlar om att ha ett stort kontaktnät.

Tabell 6: Sammanfattning av intervjuer

5 Diskussion

I detta kapitel tolkar vi resultatet genom att väva in teorin i det empiriska materialet, samt ger svar på våra frågor. Därefter presenterar vi förslag till fortsatt forskning. Diskussion ligger sedan som underlag till vår slutsats som presenteras i kapitel 6.

5.1 Syn på kunskap och kunskapsdelning

I detta kapitel tolkar vi respondenternas syn på begreppen kunskap och kunskapsdelning utifrån litteraturen.

5.1.1 Begreppet kunskap

I tabell 7 återges respondentgruppernas förståelse och viktiga begrepp kring kunskap som nämnts i teorin.

Kunskap	
Empiri - Förståelse kring begreppet kunskap	
Ledningspersoner	Ett slutextrakt, en sammanvävning av erfarenhet, intuition & hårdfast faktakunskap. Något som leder framåt, logiskt tänkande. Är också en del av kompetensen.
Projektledare	Fakta & erfarenhet som uppkommer genom praktiskt arbete och litteraturläsning. Plattform.
Nyckelpersoner	En blandning av erfarenhet, förståelse och kompetens. Mycket logiskt tänkande, att kunna pussla ihop bitar.
Forskare	Vetskap, erfarenhet, logiskt tänkande & förståelse, som ökar genom praktiskt arbete.
Viktiga begrepp i teorin	
Explicit kunskap	<ul style="list-style-type: none"> Är teoretisk kunskap, vetande, kan uttryckas i ord, resonemang, formler etc. (Sandberg & Targama, 1998). Explicit kunskap kan lätt lagras i böcker eller på Internet, kan spridas och överföras mellan personer och jämföras med information (Nonaka, 1994; Stenmark, 2000).
Tyst kunskap	<ul style="list-style-type: none"> Är svår att artikulera, då den endast existerar i människors sinne, är intuitiv och yttrar sig i handling (Nonaka, 1994). Är personlig och situationsberoende och svår att dela (Kogut & Zander, 1992). Har en <i>teknisk karaktär</i> = färdigheter och yrkeskunnande eller "know how"; och en <i>kognitiv karaktär</i> = mentala modeller eller perspektiv, föreställningar, synpunkter och paradigm (Nonaka & Takeuchi, 1995).
Erfarenhet	<ul style="list-style-type: none"> Individer skapar sin verklighetsuppfattning på grundval av erfarenheter (Gergen, 1997). Avändning av kunskap sker utifrån erfarenhet (Molander, 1993). Tyst kunskap är rotad i bl.a. erfarenhet (Nonaka, 1994).
Handling	<ul style="list-style-type: none"> Kunskap är intimt sammanvävt med handling (Ljungberg, 2003). Kunskap används i vardagligt handlande (Säljö, 2000). Tyst kunskap yttrar sig i handling (Nonaka, 1994).
Förståelse	<ul style="list-style-type: none"> Förståelse är en form av tyst kunskap som är nära sammanvävd med handlande och reflektion. Förståelse skapas inifrån genom reflektion över explicit kunskap som kommer utifrån och används i handling (Targama & Diedrich, 2000).

Tabell 7: Syn på kunskap i empiri och teori

Bland respondentgrupperna finns det ingen enhetlig syn på begreppet kunskap. En gemensam nämnare verkar dock vara erfarenhet, som i jämförelse med litteraturen kan ses som en grundsten i kunskap då bland annat användning av kunskap sker utifrån erfarenhet (Molander, 1993). Nonaka (1994) menar i sin tur att tyst kunskap är rotad i erfarenhet. Tyst kunskap verkar även vara en viktig del av kunskap om vi

tolkar ledningspersonernas, nyckelpersonernas och forskarnas utsagor mot litteraturen. Ledningspersonerna nämner intuition. Enligt Nonaka (1994) är tyst kunskap bland annat intuitiv. Nyckelpersonerna talar om ”att kunna pussla ihop bitar” vilket handlar om förståelse som enligt Targama och Diedrich (2000) är en form av tyst kunskap. Forskarna talar om ”logiskt tänkande”, som enligt vår tolkning både behandlar tyst kunskap och sättet att använda sin förståelse. I linje med tyst kunskap framhävs också förståelse av ledningspersoner, nyckelpersoner samt forskare. Nyckelpersoner och forskare uttalar förståelse direkt, medan ledningen talar om att kunskap handlar om ’logiskt tänkande’ och ’något som leder framåt’, som vi tycker tyder på förståelse i Targama och Diedrichs (2000) mening. Handling däremot påtalas endast av projektledarna och forskarna. Enligt litteraturen är handling intimt sammanvävt med kunskap (Ljungberg, 2003). Både projektledarna och forskarna framhäver att kunskap uppstår genom praktiskt arbete. Det finns även inslag av att explicit kunskap är en del av kunskapen, om vi ställer respondenternas svar mot litteraturen. Ledningspersoner talar om hårdfast faktakunskap, projektledare talar också om fakta och forskare om vetenskap. Ser vi till litteraturen (Sandberg & Targama, 1998; Nonaka, 1994; Stenmark, 2000) representerar dessa uppfattningar explicit kunskap.

Det har visat sig att de aspekter och dimensioner av kunskap som nämns i litteraturen också kan återfinnas i praktiken hos respondenterna, samt att kunskap är svårt att definiera och förstå som McDermott (1992) uttrycker det. Det framträder tydligt att respondentgrupperna snarare lutar åt en konstruktionistisk syn (Rosenau, 1992; Weick, 1995; Gergen, 1997) på kunskap än en kognitivistisk (Sandberg & Targama, 1998) utifrån den förståelse av begreppet kunskap som återges. Erfarenhet, förståelse och tyst kunskap är centrala begrepp, vilket indikerar att kunskap i grunden inte ses som ett objekt som kan separeras från individen. Till skillnad från litteraturen påtalas dock inte direkt att kunskap kan vara kollektiv (Spender & Grant, 1996) och rotad i sociala relationer (Stehr, 1994). Av den orsaken att praktiskt arbete nämns av såväl projektledare som forskare finns det en indirekt koppling även här. Praktiskt arbete utförs oftast i samverkan mellan olika medarbetare.

5.1.1.1 *Kommentarer*

Många begrepp kring ordet kunskap har flödat i både teorin och empirin. Respondenterna talar i termer av allt från mjuka faktorer som intuition, erfarenhet och logiskt tänkande till mera hårda termer som hårdfast faktakunskap. Teorin belyser ett ännu bredare spektrum. För att människor skall förstå vad kunskapsdelning innebär och för att kunna utföra denna i praktiken är det viktigt att det finns en gemensam förståelse kring kunskap att utgå ifrån. Här ser vi att Discovery har möjligheten att skapa en gemensam grund för medarbetarna att stå på. Det kanske räcker med att hitta några få relevanta skillnader att fokusera på som till exempel att skilja mellan tyst och explicit kunskap eller för att vara ännu tydligare kanske mellan kunskap och information. Viktigt är dock att få med den mjuka dimensionen av kunskap, det vill säga den tysta kunskapen, då vi ur respondenternas svar kan utläsa att de mjuka faktorerna överväger när de försöker förklara begreppet.

5.1.2 Begreppet kunskapsdelning

I tabell 8 återges respondentgruppernas förståelse kring kunskapsdelning samt viktiga begrepp kring kunskapsdelning som nämnts i teorin.

Kunskapsdelning	
Empiri - Förståelse kring begreppet kunskapsdelning	
Ledningspersoner	Åger rum när kunskap delas i grupper, så att erfarenhet och visdom blir tillgängliga för fler. Dela information, fånga och sprida erfarenheter med hjälp av moderna verktyg. Växelverkan mellan oerfarna och rutinerade. Utnyttja gammal information för att skapa ny kunskap.
Projektledare	Interaktion mellan individer. Att ge och ta för att öka sin egen kompetens. Göra kunskap & erfarenhet tillgänglig för många.
Nyckelpersoner	Dialog mellan människor. Bygger på tillit och förtroende för varandra. Det handlar om att ge och ta.
Forskare	Handlar om att förmedla vidare, om att ge och ta. Det är otroligt viktigt, då det är omöjligt att kunna allt själv.
Viktiga begrepp i teorin	
Att ge och att ta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personer delar med sig av kunskap och tar del av kunskap (Dixon, 2000). ▪ Skall leda till att människor hjälper varandra till handling (Senge, 1998).
Bygga gemensam plattform	<ul style="list-style-type: none"> ▪ När personer delar med sig av sin kunskap bidrar de till en gemensam bild och plattform som flera kan relatera till (Dixon, 2000).
Både skapa och dela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunskapsdelning och kunskapsgenerering bygger på varandra och är svåra att skiljas åt (Stewart, 2001).
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genom dialog sprids och skapas kunskap. Gemensamt språk, behov, efterfrågan och gemensam mening är förutsättningar för dialog. Viktigt med gemensam bas (Stewart, 2001; Targama & Diedrich, 2000).
Aktivera tyst kunskap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunskapsdelning handlar om att aktivera tyst kunskap hos individer i organisationen så att den kan skapa värde för organisationen (Johannessen et al, 2001; Diedrich & Targama, 2000). ▪ Aktivera tyst kunskap genom stegen (von Krogh et al, 2000): <ul style="list-style-type: none"> ○ Observation => mästare lärlings förhållande, lära av varandra ○ Berättelser => förklaringar till det som observeras av mer erfarna, historier ○ Imitation => hämta det som observerats ○ Experimenterande & jämförande => testa och jämföra med andra ○ Gemensam utövning & reflektion => reflektera och lösa saker tillsammans
Att dela explicit kunskap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicit kunskap kan bl.a. delas med hjälp av IT-stöd för att göra den tillgänglig för hela organisationen (Stewart, 2001).

Tabell 8: Syn på kunskapsdelning i empiri och teori

Uppfattningarna om vad kunskapsdelning innebär skiljer sig åt bland respondentgrupperna. Samtliga betonar aspekter som återfinns i litteraturen. Det som framträder mest är dock att kunskapsdelning handlar om en växelverkan mellan individer, det vill säga om ”att ge och att ta”, samt om dialog. Projektledare, nyckelpersoner och forskare är överens om ”att ge och att ta” är en innebörd. Nyckelpersoner och forskare påtalar dialog direkt, medan projektledare talar om interaktion, vilket bland annat kan ses som dialog. I litteraturen framhävs detta av Dixon (2000), Senge (1998), Stewart (2001) samt Targama och Diedrich (2000). Ledningspersoner och projektledare täcker i jämförelse med nyckelpersoner och forskare in fler begrepp som även nämns i litteraturen. Både ledningspersonerna och projektledarna talar i likhet med litteraturen även om att kunskapsdelning innebär att bygga en gemensam plattform, aktivera tyst kunskap och att dela explicit kunskap. Ledningspersonerna förklarar att erfarenhet och visdom blir tillgänglig för fler, vilket kan tolkas som att bygga en gemensam plattform enligt Dixon (2000). Vidare talar de om växelverkan mellan oerfarna och rutinerade, vilket är en indikation på att aktivera tyst kunskap i enlighet med von Krogh et al (2000). För ledningspersoner innebär kunskapsdelning också att information delas med hjälp av verktyg vilket kan tolkas som att explicit kunskap delas om vi följer Stenmarks (2000) resonemang. Projektledarna talar om att göra erfarenhet och kunskap tillgänglig för många, vilket kan ses som en del av att bygga en gemensam plattform, samt interaktion vilket också

kan innebära att tyst kunskap delas. Vidare kan vi se att ledningspersonerna är ensamma om att uttrycka att kunskapsdelning också handlar om att skapa ny kunskap i enlighet med Stewart (2001). Det vi sammanfattningsvis kan säga är att nyckelpersonernas och forskarnas definitioner av kunskapsdelning är snarlika och fokuserar mer på personliga möten individer emellan. Ledningspersoner och projektledare tar i jämförelse in en organisatorisk aspekt, det vill säga att dela kunskap så att många kan ta del av den och skapa en gemensam plattform att utgå ifrån. Detta innebär även att tydliggörande av kunskap samt information får större vikt.

5.1.2.1 Kommentarer

Som följd av att det inte finns någon enhetlig syn på begreppet kunskap, finns det heller ingen enhetlig syn på begreppet kunskapsdelning. Mycket av de förklaringar som ges av respondenterna visar även här att de anställda lutar åt en mjukare syn på kunskapsdelning där framförallt dialog individer emellan betonas. Det finns dock inslag av att kunskapsdelning också handlar om hårda faktorer som att dela explicit kunskap eller information med hjälp av olika verktyg. Därför tycker vi även här att det är viktigt med en gemensam syn på kunskapsdelning för att denna i praktiken skall kunna äga rum och för att de ansvariga skall kunna utveckla metoder som stödjer kunskapsdelningen inom Discovery. Vad som skall ingå i den gemensamma synen går att diskutera, men vi tror det är viktigt att framhäva delande av tyst kunskap, då alla respondenter på ett eller annat sätt talar i dessa termer.

5.2 Kunskapsdelning – Vad delas och hur delas?

I detta kapitel resonerar vi kring vad det är som delas och hur, vilket innebär att vi också inkluderar vilka organisatoriska och IT-baserade stöd och används. Tabell 8 visar en sammanställning av resultatet från intervjuerna och viktiga begrepp i litteraturen.

Vad delas och hur delas?	
Empiri	
Ledningspersoner	<ul style="list-style-type: none"> Vid problem och frågor vänder de sig till andra. Samverkan sker främst med andra från ledningen. Delar sina erfarenheter och kunskaper så som viktig information. Möten, projekt, biblioteket, personligt utbyte som ex. forskare till forskare är forum & kanaler. IT är möjliggörare. IT-stöd används till informationsspridning. Det är individuellt hur mycket verktygen används. Beror på arbetsuppgift, ålder, var i organisationen du befinner dig.
Projektledare	<ul style="list-style-type: none"> Vid problem och frågor kontaktas främst andra inom projektgruppen. Databaser och litteratur används ibland. Delar främst tankar och idéer kring projekt då det efterfrågas. Viktigaste kanal är personlig kontakt. Andra är möten, seminarier, kurser, IT-stöd, publikationer. IT-stöd används för sökning av info. Our Discovery pratar alla om, men få använder det i sitt dagliga arbete.
Nyckelpersoner	<ul style="list-style-type: none"> Vänder sig främst till andra inom eget kontaktnät vid problem. Svar på frågor hittas även i litteraturen. Delar med sig så mycket de kan och får självmant & på efterfrågan. Konfidentiell känslig information delas inte. De väsentligaste kanalerna är formella möten och den dagliga kontakten i matsalen och korridoren. Ingen brist på IT-stöd, snarare tvärtom. Många hemsidor besöks, men få informerar och publicerar på dem.
Forskare	<ul style="list-style-type: none"> Många försöker finna lösning på problem i litteraturen först. Därefter kontaktas någon eller några inom den närmsta gruppen. Delar sina erfarenheter och funderingar, främst när de efterfrågas. Resultat diskuteras. Pga. avtal förmedlas ingen information utåt heller. Olika IT-stöd, möten, konferenser, resor till andra siter är några kanaler. Den viktigaste är dock munnen, den personliga kontakten. Hemsidor, Intranät, databaser etc. är bara några IT-verktyg. Our Discovery är en hemsida för mycket, som sällan används.
Viktiga begrepp i teorin	
Förståelse	<ul style="list-style-type: none"> Förståelse uppnås genom reflektion och används i handling. Handlar också om att hitta en definition av en situation som är meningsfull (Targama & Diedrich, 2000; Säljö, 2000).
Handling	<ul style="list-style-type: none"> Handling sker i enlighet med förståelsen (Targama & Diedrich, 2000).
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> Genom dialog delas kunskap och erfarenheter (Stewart, 2001).
SECI-modell (Nonaka & Takeuchi, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Socialisering</i> => tyst till tyst kunskap, erfarenhet delas för att skapa ny tyst kunskap interaktion mellan människor, informella möten <i>Externalisering</i> => tyst till explicit kunskap, innebär att tyst kunskap artikuleras så att den kan förstås av andra genom ex. dialog och kan komma organisationen tillgodo <i>Kombination</i> => explicit till explicit kunskap som görs tillgänglig för och sprids i hela organisationen. Skapa ny kunskap genom kombination av explicita källor <i>Internalisering</i> => explicit till tyst kunskap, lära, identifiera relevant kunskap, skapa förståelse
Konceptet Ba Stegen bygger vidare på SECI-modellen	<ul style="list-style-type: none"> Gemensam plats, bra miljö, både fysisk, mental och virtuell är förutsättning (Nonaka & Konno, 1998). Originating => individuell interaktion & ansikte-mot-ansikte, dela tyst kunskap mellan individer Conversing => kollektiv interaktion & ansikte-mot-ansikte, ha gruppsamtal för att skapa koncept Documenting => Kollektiv interaktion & virtuell, konvertera kunskap till explicita former Internalizing => individuell interaktion & virtuell, göra explicit kunskap till tyst
Communities of practice	<ul style="list-style-type: none"> Informell grupp av människor med gemensamt intresse och mål (Brown & Duguid, 1998). Karakteristiskt är delaktighet, lärande, gemensam förståelse och identitet, ömsesidig utveckling. Viktigt är learning by doing, social interaktion och berättelsens makt (Lave & Wenger, 1991; Orr, 1996).

Tabell 9: Vad delas och hur delas? – Empiri och teori

5.2.1 Dialog och handling

Problemlösning handlar enligt de flesta respondenter om att vända sig till någon annan för att kunna diskutera, då problem oftast inte går att lösa själv. Ledningspersoner vänder sig till andra inom ledningen, projektledare diskuterar inom projektgruppen, nyckelpersonerna vänder sig till någon inom sitt kontaktnät och forskarna vänder sig helst till någon inom den närmsta arbetsgruppen på avdelningen. Forskarna skiljer sig åt. Innan de vänder sig till någon annan försöker de först själva

hitta en lösning på egen hand genom litteraturläsning eller dylikt innan de vänder sig till någon annan då det kan handla om rent vetenskapliga problem.

Om vi ställer detta mot litteraturen visar det sig att mycket av kunskapsdelningen som äger rum sker via dialog (Stewart, 2001; Targama & Diedrich, 2000). I enlighet med litteraturen är därför handling centralt för att kunna hitta en definition av situationen som är meningsfull (Säljö, 2000). Anledningen till varför exempelvis ledningspersoner främst vänder sig till andra inom ledningen och forskare söker sig till andra inom arbetsgruppen kan bero på Stewarts (2001) uttalande om att det måste finnas en gemensam bas att utgå ifrån vid dialog. Att forskarna först söker sig till litteraturen innebär att de först själva försöker skapa en förståelse för ämnet, att hitta en definition på problemet innan de för en dialog samt reflekterar tillsammans med andra över problemet (Targama & Diedrich, 2000). Generellt verkar det personliga mötet (von Krogh et al, 2000) stå i centrum för att kunskapsdelning skall äga rum.

5.2.2 Interaktion och omvandling mellan tyst och explicit kunskap

Då stegen I SECI-modellen och Konceptet Ba motsvarar varandra väljer vi att tolka intervjumaterialet utifrån båda samtidigt.

5.2.2.1 *Socialisation – Originating*

Att dela tyst kunskap mellan individer är svårast. Det kräver interaktion mellan individer (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998, von Krogh et al, 2000). Genom vår vistelse i organisationen har vi dock förstått att själva byggnaden hos AstraZeneca i Mölndal stimulerar möten och interaktion mellan människor. Trots storlek och mängd av byggnader finns det gångar som förbinder samtliga på olika ställen vilket innebär att människor kan röra sig fritt. Det finns många kafferum och en stor, ljus och rymlig lunchlokal. Medarbetarna fikar i regel två gånger om dagen, vilket erbjuder tillfällen till att socialisera. Även ur intervjuerna framgår det att mycket av kunskapen delas vid informella möten. Det blir korridorresonemang, kafferastprat och matsalssamtal med dem som sitter nära. Svårare verkar det dock vara att få till stånd utbyte av tyst kunskap mellan personer som inte känner varandra. Därför är kontaktnät och då särskilt det informella viktigt. Tyst kunskap verkar också till viss mån delas genom mentorskap. Nyanställda forskare tyr sig självmant till någon som fungerar som en sorts informell handledare för att lära sig hur allt går till. En av nyckelpersonerna nämner att det ofta förekommer en nära samverkan mellan exjobbare och handledare, vilket också kan uppfattas som en sort av mentorskap, eller tät ömsesidig växelverkan. Allt detta visar att den fysiska miljön enligt konceptet Ba (Nonaka & Konno, 1998) i stort sätt stödjer socialisation respektive originating.

5.2.2.2 *Externalisering – Conversing*

Externalisering och conversing går ut på att tyst kunskap artikuleras så att den kan förstås av andra genom exempelvis dialog och därmed blir kollektiv, samt att den uttrycks i gripbara koncept. Tyst kunskap blir explicit (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998, von Krogh et al, 2000). På grund av studiens art har vi inte kunnat göra några iakttagelser vad gäller exempelvis gruppsamtal och hur olika koncept skapas inom projekt. Ur intervjuerna har det dock framgått bland exempelvis forskarna att olika modeller och metoder diskuteras inom arbetsgruppen, vilket kan

ses som en form av externalisering respektive conversing. Ur litteraturen framgår att det är ett av de viktigaste stegen när det gäller att aktivera kunskap i organisationer (Baumard, 1999).

5.2.2.3 *Kombination – Documenting*

Kombination och documenting innebär att explicit kunskap görs tillgänglig och sprids i hela organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998, von Krogh et al, 2000). Det är den enklaste formen för att dela på explicit kunskap eller information. Ur intervjuerna framgår att det finns mycket IT-stöd och verktyg inom organisationen och att kravet på att dokumentera är högt inom läkemedelsföretag. Trots höga krav på dokumentation påpekar några av forskarna att det borde finnas mer tid till att skriva rapporter och publikationer, vilket handlar om kombination.

Trots att IT-stöden ses som möjliggörare från ledningspersoner och generellt uppfattas som bra verktyg är det mycket individuellt hur de används. Dels beror användningen på åldern och dels på syfte enligt ledningspersonerna. Det är få respondenter som aktivt utnyttjar IT-verktygen för att informera och publicera. Både projektledare, nyckelpersoner och forskare är av åsikten att det finns för många IT-stöd och för mycket information att ta del av. Our Discovery anses exempelvis vara en hemsida för mycket att hantera trots dess goda syfte. Enligt litteraturen, det vill säga konceptet Ba (Nonaka & Konno, 1998) stöds detta steg i och med att den virtuella miljön finns. Problemet verkar snarare vara att denna miljö är för bra i relation till vad respondenterna klarar av att hantera.

5.2.2.4 *Internalisering – Internalizing*

Internalisering handlar om att göra explicit kunskap tyst, det vill säga att lära, att återanvända redan gjord erfarenhet men även att skapa förståelse och uppslutning bakom den egna företagskulturen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998, von Krogh et al, 2000). Intervjuerna visar att det finns många undervisningstillfällen, formella möten, seminarier och konferenser; tillfällen där explicit kunskap kan omvandlas till tyst. Databaser och biblioteket verkar också vara kanaler som används frekvent och stöder internalisering. Det som hindrar internalisering är om vi tolkar respondenternas svar främst tid och vanor.

5.2.3 Communities of Practice

Ser vi på litteraturen så handlar Communities of Practice mycket om social interaktion, delaktighet, ömsesidig utveckling och lärande, gemensam förståelse och identitet, samt ett gemensamt mål (Lave & Wenger, 1991; Orr, 1996) och så vidare. Följer vi litteraturen ett steg vidare så uppnås detta främst i informella grupperingar av människor (Brown & Duguid, 1998). Enligt många av respondenterna verkar den informella kontakten mellan medarbetarna vara central, men som forskarna säger äger den största delen av kunskapsdelning rum i de mindre grupperingarna på avdelningen; närmare bestämt inom teamet. Det säger oss två saker; dels att de karakteristika hos Communities of Practice som nämns i litteraturen uppfattas som viktiga av respondenterna och dels att skillnaden till litteraturen ligger i att teamen i sig inte är informella utan formella grupperingar. Därför verkar teamgrupperingen uppfylla sitt syfte så tillsviare att forskarna känner en stark tillhörighet och gemenskap inom den

närmsta gruppen, men inte utanför. Inom projekten är medlemmarna tvärvetenskapliga då de kommer från olika avdelningar, men storleken och tidsbristen bromsar kunskapsdelningen där. Vissa respondenter uttrycker att det borde finnas fler informella diskussionsgrupper, varför Discovery kanske borde ge mer utrymme för att dessa skall kunna uppstå.

5.2.4 Kommentarer

Dialog och interaktion framträder som viktigt när respondenterna talar om hur de går tillväga för att lösa problem och få svar på frågor. Trots detta verkar alla respondenter när de genom exempel berättar på vilket sätt kunskapsdelning sker, vad som delas och vilka kanaler som används i praktiken falla in på samma spår. Kunskap beskrivs då snarare som ett objekt vilket kan lagras och skiljas åt från individen. Respondenterna talar om att de delar erfarenheter och kunskaper i form av viktig information, resultat etcetera. Samtliga påtalar spontant IT-stöd och databaser, hemsidor och publikationer och så vidare som kanaler för att sprida kunskap. Därför finns det en anmärkningsvärd motsats i hur respondenterna definierar begreppen kunskap och kunskapsdelning och hur de egentligen uttrycker sig när det handlar om att berätta hur de själva gör och hur de uppfattar organisationens olika stöd för kunskapsdelning. Samtliga talar här snarare i termer av den kognitivistiska synen (Sandberg & Targama, 1998) på kunskap. Vart har den tysta dimensionen av kunskap tagit vägen som framträdde så tydligt i de föregående skildringarna respondenterna gav när de beskrev kunskapens och kunskapsdelningens innebörd? Det verkar som om den gemensamma synen i praktiken trots allt lutar åt den hårda sidan där information och olika IT-verktyg står i fokus. Respondenterna förmedlar en sak, men gör något annat i praktiken. Det finns en viss medvetenhet om den tysta dimensionen av kunskap och kunskapsdelning genom att dialog betonas och byggnaden stimulerar interaktion. Enligt utsagorna får i praktiken det enklare perspektivet, närmare bestämt explicit kunskap och snarare informationsspridning större utrymme än kunskapsdelning. Om en organisation vill fokusera på kunskapsdelning bör den tysta kunskapen stimuleras och fokuseras.

5.3 Kunskapsdelning – incitament och hinder

I detta kapitel anknyter vi inte bara till vår teoretiska referensram utan också till problemområdet när vi tolkar respondenternas utsagor. I följande två stycken visas först tabeller som innehåller empiriskt underlag och viktiga begrepp från problemområdet och teorin. Därefter görs tolkningar.

5.3.1 Incitament

Incitament	
Empiri	
Ledningspersoner	Övergripande strategi, samt en vilja hos medarbetarna att dela med sig. Rätt miljö, gediget kontaktnät, samhörighet samt gemensamt språk främjar kreativitet. Strategi och policy ett måste för kunskapsdelning.
Projektledare	"Hässleandan" – en känsla av samhörighet, spontana möten i matsal och korridor, viljan att dela med sig, hög kompetensfaktor samt ledningens medvetande är framträdande incitament. Personligt kontaktnät och tillgång till information är andra faktorer.
Nyckelpersoner	Stort kontaktnät, spontana möten i matsal och korridor, förekommande samarbetsformer, viljan att dela med sig, frihet under eget ansvar samt ledningen medvetenhet är förekommande incitament. Kunskapsdelning bygger på tillit.
Forskare	Ledningens medvetenhet, personliga kontakter, öppenhet och viljan att delge andra, blandade kompetensgrupper, samhörighet, gemenskap och de anställdas självständighet är påtagliga incitament.
Viktiga begrepp i problemområdet och teorin	
Ledningens medvetenhet och uppmuntran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det är viktigt att det finns en gemensam, uttalad positiv inställning till kunskap inom företaget, för att kunskap ska kunna utvecklas och spridas. Ett sätt för ledningen att få organisationen att fokusera på kunskapens betydelse är att formulera en kunskapsvision och förankra den bland alla organisationens medarbetare (Ichijo et al, 1998). ▪ För att kunskapsdelning skall kunna utvecklas inom företag, måste cheferna vara medvetna om att de aktivt måste bidra till kunskapsutvecklingen (Ichijo et al, 1998).
Viljan att dela med sig	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Att vilja dela med sig, ligger i individens natur (Dixon, 2000).
Rätt miljö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viktigt med en miljö som främjar deltagande, samarbete och kunskapsgenerering samt -delning på alla nivåer inom företaget (von Krogh et al, 2000). ▪ Viktigt med en miljö som främjar självständighet, då den ökar individens motivation och möjlighet att upptäcka, söka och dela med sig av kunskap. Vidare är det viktigt att blanda individer med olika kompetens och kunskaper, vilket kan göras med arbetsrotation eller projekt (Ichijo et al, 1998). ▪ En miljö bör även erbjuda lätt tillgängliga informationskällor samt gynnsamma förutsättningar för integration av information (Ichijo et al, 1998).
Personliga kontakter och nätverkande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En personaliseringstrategi utgår ifrån människorna som kunskapsbärare. Sker i första hand via personliga möten och nätverk. IT används också, men främst för att underlätta kontakter och kommunikation (Hanson, Nohira och Tierney, 1999). ▪ Relationer som präglas av tillit, tolerans och omtanke ökar kvaliteten i dialog och samtal samt underlättar utbyte av erfarenheter och kunskap (Ichijo et al, 1998).
Samhörighet och gemenskap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemenskap är viktigt, då kunskap utbyts i det sociala samspelet mellan individer (Wasko & Faraj, 2000). ▪ Det är viktigt att medlemmarna har ett gemensamt språk för att de ska kunna agera och fungera tillsammans inom gruppen (Lave & Wenger, 1991). Individer måste kunna förstå vilka idéer, föreställningar och värderingar som andra individers uttalande baseras på (Ichijo et al, 1998). ▪ Viktigt att individer har en gemensam identitet och förståelse av sin vardag (Orr, 1996).

Tabell10: Incitament

5.3.1.1 *Ledningens medvetenhet och uppmuntran*

Det är viktigt att det finns en gemensam, uttalad positiv inställning till kunskap inom företaget, för att kunskap skall kunna utvecklas och spridas tydliggör Ichijo et al (1998). Det är alla i ledningen överens om. Av den anledningen har en arbetsgrupp satts samman som skall utveckla en gemensam e-strategi för informationshantering och kunskapsdelning. Jämför vi med litteraturen så är det viktigt att formulera och förankra en kunskapsvision bland alla organisationens medarbetare. Det anses vara ett sätt för ledningen att få organisationen att fokusera på kunskapens betydelse menar Ichijo et al (1998). Initiativet till denna strategi visar att det finns en medvetenhet hos ledningen om att kunskapsdelning är viktigt, vilket är ett incitament i sig. En kunskapsvision har dock ännu inte skapats.

Medvetenheten hos ledningen har som följd lett till olika initiativ för att uppmuntra kunskapsdelning. Enligt både projektledare, forskare och nyckelpersoner har ledningens uppmuntran till kunskapsdelning inom hela globala Discovery blivit mer påtaglig på senare tid. Ett exempel på uppmuntran från ledningen är IT - satsningen med Our Discovery som nästan alla respondenter påtalar. Att chefernas medvetenhet och uppmuntran bidrar till ökad kunskapsdelning hittar vi i litteraturen, då Ichijo et al, (1998) påtalar att cheferna aktivt måste bidra med erfarenheter till kunskapsutvecklingen. De anställda uppmuntras även till att hålla sig rimligt informerade om vad som händer inom siten, men även vart vetenskapen och forskningsfronten är på väg. Detta gör ledningen genom att ställa resurser till hands för informationssökning samt genom att uppmuntra resor till konferenser och andra siter, seminarier, utbildningstillfällen etcetera. Sammanfattningsvis kan vi säga att medvetenheten och uppmuntran från ledningen är positiv, men det framstår tydligt att den explicita sidan av kunskap som inkluderar information får större utrymme än den tysta sidan. Trots att personliga möten mellan människor uppmuntras, verkar IT-satsningarna inom Discovery för tillfället fokuseras mer, för att göra information mera tillgänglig.

5.3.1.2 *Viljan att dela med sig*

Viljan att dela med sig är stor hos samtliga respondenter. Det stämmer väl överens med litteraturen, då Dixon (2000) konstaterar att det ligger i individens natur, att vilja dela med sig. Åtskilliga hävdar att de delar med av sina erfarenheter och kunskaper så mycket de kan och får. Det sker både informellt och formellt, till exempel om någon kommer och frågar eller vid olika informationsmöten. Ledningspersonerna hävdar även att de delar med sig genom att agera som bollplank. Mycket av arbetet på Discovery går ut på att hjälpa så många som möjligt. Ingen av respondenterna anser sig undanhålla något medvetet. De flesta anser också att medarbetarna är väldigt sociala och öppna, samt känner en stor lojalitet mot företaget. Något som möjligen hindrar viljan att dela med sig är sekretessavtal. Särskilt nyanställda forskare påpekar att det kan vara svårt att veta vad man får dela med sig av och vad inte även inom Discovery i Mölndal.

5.3.1.3 Rätt miljö

Vi har i tidigare kapitel sett att miljön i organisationen i stort sätt har goda grunder för kunskapsdelning i avseende på den fysiska och virtuella miljön enligt Konceptet Ba (von Krogh et al, 2000). Det stöds också av Ichijo et al (1998) som påtalar vikten av att erbjuda informationskällor och möjligheten att integrera informationen. Det är lätt att komma åt information via databaser och olika hemsidor. Vidare finns utrymme för spontana möten i exempelvis matsal, kafferum och korridorer. Ledningspersonerna är också av åsikten att kreativitet gynnas av rätt miljö. Det handlar om att ha en bra organisationsstruktur, bra arbetsgivare, att behålla och rekrytera bra människor samt att bygga en stark kemikänsla bland de anställda, att de anställda har kul och trivs ihop inom organisationen. Många anser att kunskapsdelningen fungerar bra och då främst inom mindre grupper och coreteamet. Enligt många respondenter anses Discovery ha en positiv och kreativ miljö som innefattar många olika kompetenser och kunniga personer under ett och samma tak, vilket bidrar till att det nästan alltid finns någon att fråga. Projektgrupperna är tvärvetenskapligt uppbyggda, med projektmedlemmar från alla discipliner, vilket underlättar kommunikationen mellan avdelningarna. Jämför vi med litteraturen, är det viktigt att blanda individer med olika kompetens och kunskaper, för att uppnå en hög kunskapsdelning (Ichijo et al, 1998), vilket Discovery verkar göra.

Något som också uppfattas som positivt och en anledning att dela med sig är självständighet. Enligt litteraturen är det viktigt med en miljö som främjar självständighet, då den ökar individens motivation och möjlighet att upptäcka, söka och dela med sig av kunskap (Ichijo et al, 1998). Respondenterna är alla ense om att det är väldigt fritt inom organisationen, jämfört med många andra arbetsplatser. Forskarna får själva planera och styra sina dagar, så länge arbetet leder framåt. Det handlar mycket om frihet under eget ansvar och att hantera allt arbete som beroende på hur man ser det kan vara oändligt menar nyckelpersonerna. Därför är det mycket upp till en själv hur mycket arbete som utförs. Inom projekten är det främst de anställda själva som driver på varandra, men även de deadlines som sätts. Stress upplevs när projekt måste bli färdiga och presenteras för ledningsgruppen. Sammanfattningsvis kan vi säga att grunderna för kunskapsdelning finns i företagsmiljön.

5.3.1.4 Personliga kontakter och nätverkande

Flertalet respondenter kommenterar hur viktigt det är att känna personer inom AstraZeneca vid problemlösning, det vill säga att ha ett stort kontaktnät. Det upplevs som ett problem för nya, samtidigt som de erfarna oftast har ett gediget kontaktnät och då främst med andra erfarna medarbetare. Ser vi till litteraturen (Hanson, et al, 1999) kan personliga kontakter och nätverkande ses som incitament för kunskapsdelning. IT är till viss del ett stöd för att underlätta kontakter och kommunikation. De respondenter som har ett gediget kontaktnät, som exempelvis erfarna forskare och nyckelpersoner, använder snarare telefonen eller går direkt till personen, än att använda IT-verktyg då de behöver hjälp eller vill tala med någon. För det mesta vet de vem de ska vända sig till, om inte så kan de ofta nysta ganska enkelt och utnyttja andras nätverk på det sättet. Något som också kan ses som ett incitament när det gäller kunskapsdelning mellan personer är att det finns en tillit och ett förtroende till varandra mellan medarbetarna. Enligt Ichijo et al (1998) ökar kvalitén i dialog och

samtal samt underlättar utbyte av erfarenheter och kunskap om relationen präglas av tillit, tolerans och omtanke.

5.3.1.5 *Samhörighet och gemenskap*

Det framträdande incitamentet ”Hässleandan” bidrar till en känsla av samhörighet bland de anställda konstaterar såväl projektledare som ledningspersoner. Enligt litteraturen (Wasco & Faraj, 2000; Ichijo et al, 1998) är gemenskap viktig i fråga om kunskapsdelning, då kunskap utbyts i socialt samspel mellan individer när de känner gemenskap. Forskarna känner stor trygghet och gemenskap inom arbetsgruppen på avdelningen, vilket främjar kunskapsdelningen inom dessa grupper. ”Hässleandan” återspeglar också en gemensam identitet bland medarbetarna. En projektledare nämner även att det finns ett visst AstraZeneca språk i Mölndal, vilket enligt Lave och Wenger (1991) är viktigt. Andra respondenter nämner dock att språket kan skilja sig mellan avdelningarna, vilket innebär olika förståelse för saker och ting. Vidare uppfattas även samarbetsformerna som råder inom Discovery som ett incitament för kunskapsdelningen. Då hela forskningen bygger på projektarbete och teamwork, måste de anställda samarbeta och interagera med varandra. Respondenterna anser sig av naturliga skäl samarbeta mer med vissa, exempelvis med de som har gemensamma uppgifter och är inom samma avdelning, alternativt sjukdomsområde. Till följd av gemensamma intressen och områden skapas en samhörighetskänsla bland samtliga anställda men främst med de som finns närmast en själv vare sig det gäller intresse eller fysisk närvaro.

5.3.1.6 *Kommentarer*

Ledningens medvetenhet och uppmuntran, miljön, viljan att dela med sig, känslan av samhörighet och gemenskap samt personliga kontakter och nätverkande är incitament som främjar kunskapsdelningen inom Discovery. Det innebär att Discovery har väldigt bra grunder för kunskapsdelning. Vad som saknas i jämförelse med litteraturen är en kunskapsvision. Den strategi som utformas nu fokuserar mer explicit kunskap, närmare bestämt tillgänglighet av information för individen än tyst kunskap, vilket också namnet e-strategy återspeglar.

5.3.2 Hinder

Hinder	
Empiri	
Ledningspersoner	Hierarkistrukturer, stora projektgrupper, komplicerat språk, tidsbrist, otillgänglighet, brist i initiativtagande, osäkerhet hos individen. Marginell arbetsrotationen => anställda fastnar i rutiner.
Projektledare	Tidsbrist, högt tempo, för många IT-stöd => dubbellagrad information. För många formella möten. Storlek på företaget. Arbetsrotation.
Nyckelpersoner	Organisationsstruktur, möten, tidsbrist, rutinbaserat arbete hämmar kreativiteten. 'vi och dom' känsla mellan avd. Bristande feedback. Tas för lite eget ansvar, pratas mycket om arbetsrotation, men förekommer inte ofta, pga. det tar för lång tid att sätta sig in i nya områden, MITP
Forskare	Stress, tidsbrist, tuffa deadlines, möteshysteri => bristande kreativiteten. För många IT-stöd. Hierarkistrukturer hämmar initiativtagandet. Brist på arbetsrotation => dåligt nätverkande. Språk. MITP.
Viktiga begrepp i problemområdet och teorin	
Ökad komplexitet	<ul style="list-style-type: none"> Dagens organisationer befinner sig i en värld där allt går mycket fortare och är mer komplext, både internt och externt. Förändringstakten ökar och tid har blivit en bristvara. Samtidigt måste individen klara av att hitta rätt i informationsöverflödet (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment, 2000).
Vårt mentala fångelse - förståelse, assimilation och ackommodation	<ul style="list-style-type: none"> Vår förståelse hindrar och avgränsar meningsfullt tänkande och handlande. Av den anledningen blir nya självklarheter svåra att förstå (Sandberg & Targama, 1998). Assimilation och ackommodation handlar om individens anpassningsförmåga till omvärlden (Säljö, 2000). Genom assimilation skapar individen mening och förståelse av världen med hjälp av tidigare erfarenheter och kunskaper. Ny kunskap och information anpassas till gamla kunskaper och erfarenheter. I processen ackommodation måste individen anpassa sina gamla kunskaper till nya insikter, när han/hon inte kan utgå ifrån sina tidigare erfarenheter (Adler & Holmgren, 2000). När ackommodation blir för dominerande blockerar individen sitt intagande av ny information och kunskap. Desto svårare ackommodationen anses vara, desto mer stressad och hotad känner sig individen (von Krogh et al, 2000).
Vårt mentala fångelse - självbild	<ul style="list-style-type: none"> Vår självbild hindrar oss från att bryta sig loss från gamla vanor. Leder till restriktivt beteende, motstånd mot förändringar (von Krogh et al, 2000). Vi tänker inte rationellt, utan handlar utifrån den situation vi befinner oss i. Tidspress kan ex. leda till att man nöjer sig med ett tillräckligt bra svar istället för att söka upp det bästa (Davenport & Prusak, 1998).
Syn på kunskapsdelning	<ul style="list-style-type: none"> Många chefer reducerar svårigheten med att sprida kunskap i organisationen till en fråga om information. De ser lösningen på problemet i form av bättre teknik för att skapa och sprida information (Alarik et al, 2000). Det som ofta glöms bort är att kunskap är socialt inbäddad i den grupp som tillämpar den och är starkt integrerad med det sätt gruppen arbetar på (Wenger, 1998). Ofta fokuseras fel aspekter som information, verktyg och kunskapsdirektörer vilket leder till att skapande, hantering och spridning av kunskap inom organisationer försvåras (von Krogh et al, 2000).
Organisatoriska gränser och strukturer	<ul style="list-style-type: none"> Organisatoriska gränser, så som mellan professioner och olika enheter i företaget hindrar ofta kommunikation och kunskapsöverföring (Alarik et al, 2000). Hierarkiska och funktionsbaserade strukturer lämpar sig mindre för en effektiv informations- och kunskapshantering (Karlöf et al, 2000). I projektorganisationer fungerar kommunikation och kunskapsutbyte tillfredställande inom projekt, men inte mellan olika projekt (Alarik et al, 2000).
Kultur och värderingar	<ul style="list-style-type: none"> Företeelsen "att dela med sig" är ofta inte tillräckligt förankrad i kulturen. Därför avgör organisationens kultur och medarbetarnas värderingar i vilken grad kunskapsdelning sker inom ett företag (McDermott & O Dell, 2001).
Behov av personligt nytta	<ul style="list-style-type: none"> Individer är i behov av en personlig nytta för att dela med sig => hinder för kunskapsdelning då mycket av kunskapen är tyst (Stewart, 2001).

Tabell 11: Hinder

5.3.2.1 Ökad komplexitet och vårt mentala fångelse

Högt tempo, många möten, processtänkande, pipelines och deadlines gör att många av respondenterna känner press och tidsbrist. Enligt projektledarna, nyckelpersonerna och forskarna är arbetsbelastningen oändlig. De flesta är av uppfattningen att det inte finns tillräckligt med tid till reflektion och att kreativiteten i arbetet blir lidande. Flera av forskarna önskar att de hann gå på fler seminarier, då det uppfattas som roligt och lärorikt. Samtliga respondenter konstaterar vidare att det finns så mycket information att ta till sig att de aldrig skulle hinna sätta sig in i och omsätta den. Allt detta och mycket mer leder till en känsla av stress bland respondenterna. En förklaring härtill kan finnas i litteraturen. Det skulle kunna gå att avfärda dessa fenomen med ett enkelt konstaterande. Man skulle kunna säga att orsaken till detta ligger i att dagens organisationer befinner sig i en värld där allt går mycket fortare och är mer komplext både internt och externt. Vidare skulle det som följd gå att säga att förändringstakten och informationsflödet ökar samt att tid blir en bristvara (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment, 2000). Det går även att gå steget djupare och leta efter en förklaring till den stress som uppstår hos individen i dennes mentala regelverk. Enligt litteraturen uppfattar vi verkligheten som komplex och svårfångad när våra egna regelverk inte stämmer överens med den. Regelverken utgörs av vår förståelse, assimilation och ackommodation, samt vår självbild (von Krogh et al, 2000; Säljö, 2000; Adler & Holmgren, 2000; Davenport & Prusak, 1998).

Stresssymptomet hos respondenterna går att förklara med ackommodation (Adler & Holmgren, 2000), det vill säga att individerna inte klarar av alla nya insikter utifrån den mening de ser i och den förståelse de har av sin vardag. Det finns dock ett tecken på att vissa av respondenterna har funnit sätt att överbrygga denna stress genom prioritering. Några av nyckelpersonerna utnyttjar Outlook till att boka upp sig själva så att de får tid för reflektion, eget arbete och det de tycker är roligt som exempelvis att diskutera med sina exjobbare. De hävdar att det handlar mycket om att ta eget ansvar. Den åsikten företräder också några ledningspersoner som menar att det saknas ett intresse för att ta egna initiativ, vilket kan ses som ett restriktivt beteende (von Krogh et al, 2000). Projektledarna påtalar att det saknas lyhördhet och efterfrågan bland medarbetarna. Genom efterfrågan skulle kunskap som individen inte själv har identifierat kunna frigöras. Därför tror vi att en del när det gäller kunskapsdelning, och då särskilt den tysta dimensionen, handlar om att skapa förutsättningar så att grundinställningen, det vill säga förståelsen hos individen förändras. Individen måste lära sig att hantera komplexiteten omkring sig.

5.3.2.2 Syn på kunskapsdelning

Som vi tidigare har nämnt under incitament finns det idag ingen färdig strategi för kunskapsdelning. Många av respondenterna och då främst projektledare och nyckelpersoner är överens om att ledningen uppmuntrar till kunskapsdelning genom sina IT-satsningar och signaler från högsta chefen. De flesta av dem påtalar då främst initiativet till Our Discovery. Om vi vänder oss till litteraturen kan vi se att respondenterna snarare talar i termer av informationsdelning än kunskapsdelning. Alarik och Diedrich (2000) samt von Krogh et al (2000) nämner exempelvis att svårigheten med spridning av kunskap i organisationen ofta reduceras till en fråga om information, bättre teknik och verktyg. Wenger (1998) påpekar dock att kunskap är socialt inbäddad i den grupp som tillämpar den och starkt integrerad med det sätt som gruppen arbetar på. Om strategin främst handlar om att finna bra verktyg för

kunskapsdelning som några ledningspersoner förklarar handlar det i grunden snarare om en informationsstrategi där den tysta kunskapen förbises. Som vi redan har sett i kapitel 5.3 ”Kunskapsdelning – Vad delas och hur delas” dominerar denna syn bland de flesta respondenterna. Att den explicita kunskapen, där information är en del behövs för att uppnå en förståelse (Targama & Diedrich, 2000) och att den virtuella miljön är en viktig del för att uppnå rätt miljö enligt Konceptet Ba, är det ingen tvekan om. Men i fråga om kunskapsdelning borde större fokus ligga på aktiverande av den tysta kunskapen (von Krogh et al, 2000). Då blir kanske ytterligare en fråga viktig att beakta, nämligen *vilken* kunskap som bör aktiveras för att generera mer värde åt AstraZeneca. Alla är överens om att det inte finns någon brist på expertis och specialistkunskap inom företaget. Några respondenter menar att det är centralt att dela kunskap och erfarenhet om läkemedelsprocessen, det vill säga hur läkemedel utvecklas samt att endast de personer som varit med länge i organisationen kan se denna helhet. Enligt en av nyckelpersonerna finns det för få personer som har erfarenhet och som är duktiga på att lägga detta pussel. Vidare menar nyckelpersonen att det kan vara anledningen till varför så få projekt blev godkända föregående år (2001). Det innebär att denna erfarenhet som till stor del är tyst måste delas så att den kan växa i företaget och då måste synen på kunskapsdelning som skall förankras i företaget återspegla detta.

5.3.2.3 Organisatoriska gränser och strukturer

För många stora, multinationella företag är spridning av erfarenheter, insikter och nya idéer själva kärnan i verksamheten (White & Poynter, 1990). Så är också fallet hos AstraZeneca, men just storleken på företaget verkar vara en återkommande orsak till många hinder för kunskapsdelning. Samtliga respondenter nämner det på ett eller annat sätt. Både nyckelpersonerna och forskarna menar att sammanslagningen mellan Astra och Zeneca har lett till en oöverblickbar matrisorganisation med för många dimensioner och knytpunkter. Enligt forskarna leder det till att anställda antingen ingår i för många grupperingar eller hamnar helt utanför. Individerna blir inte synliga i mängden. Nyckelpersonerna framhäver att knytpunkterna leder till en möteskultur som hindrar produktivitet och kreativitet. Av den åsikten är även projektledarna. Individerna måste idag kunna sortera och prioritera bland alla möten. Till följd av den möteskultur som föreligger är ledningspersonerna ofta otillgängliga för medarbetarna vilket leder till frustration. Ledningspersonerna är själva medvetna om det.

En annan aspekt, till följd av storleken på och processtänkandet i företaget, som nyckelpersoner men även några forskare verkar vara bekymrade över är rutinarbete vilket hämmar kreativitet. Storleken på företaget påverkar också nätverkande och informella kontakter mellan personer som har varit länge i företaget och nyanställda. Enligt många forskare växer gapet. De som har varit länge i företaget ingår snarare i nätverk med andra som har funnits länge i organisationen än med nyanställda. Vidare påpekas att avdelningar och projekt har blivit för stora och då främst av forskare men även ledningspersoner. Följden av att avdelningarna är stora är enligt forskarna att man hjälper varandra mindre vilket i sin tur bidrar till mindre öppenhet och kunskapsdelning. Det på grund av att alla vet mindre om varandra och att man är mer anonym som individ både bland sina medarbetare och avdelningscheferna. På tal om projektens storlek menar forskarna att individer inom projekt som kommer från olika avdelningar interagerar mindre med varandra. Forskarna tyr sig snarare till de mindre grupperingarna i teamet på den egna avdelningen. Det är något som ledningspersonerna är medvetna om. Ledningspersonerna ser vidare ett hinder i att

projektgrupperna fokuserar så mycket på sina egna problem att kunskapsdelningen mellan projekten blir lidande. Enligt litteraturen är det inte ovanligt att kunskapsutbytet mellan projekt i projektorganisationer fungerar sämre (Alarik & Diedrich, 2000). Det är dock inte bara projekten som fokuserar på sina egna problem, även avdelningarna arbetar väldigt självständigt vilket leder till bristande interaktion däremellan, menar ledningspersonerna.

Något som också framträder tydligt ur intervjuerna är uppfattade hierarkinivåer. Enligt Karlöf et al (2000) lämpar sig hierarkiska och funktionsbaserade strukturer mindre för en effektiv informations- och kunskapshantering. Ledningspersonerna påtalar att storleken på företag leder till att hierarkinivåerna blir tydligare för individen, då det inte går att gå förbi olika positioner hur som helst vid ärenden. Nyckelpersonerna uttrycker det genom att påtala beslutshierarkier och byråkrati. Beslut måste gå vissa vägar och det tar tid. Det förekommer dock även andra hinder för kunskapsdelning som enligt litteraturen bland annat kan bero på skillnader i professioner (Alarik & Diedrich, 2000). Forskarna uppfattar att det finns olika syn på och förståelse för saker och ting på avdelningarna. Det leder till att det blir svårt att prata med varandra. Språket skiljer sig beroende på i vilket sammanhang individen befinner sig och vilka uppgifter individen arbetar med. Forskarna menar dock att det finns en medvetenhet om problemet i organisationen.

Följden av detta blir att vi kan se ett behov av att motverka dessa hinder för kunskapsdelning genom att lägga mer tid på skapande av ett gemensamt språk över avdelningsgränser, samt att fokusera mer på nätverksbyggande mellan erfarna som varit länge i organisationen och nyanställda i form av exempelvis mentorskap eller en större arbetsrotation i början av anställningen. Arbetsrotation finns det blandade känslor om hos respondenterna. Många förespråkar det, medan andra är rädda för det, då byte av forskningsområde uppfattas som tungt. Som vi nämnt tidigare leder dock arbetsrotation till större kontaktnät och därför också till större utbyte av kunskaper och erfarenheter.

5.3.2.4 Kultur och behov av personlig nytta

Vi har i tidigare kapitel sett att det finns en grundläggande vilja hos samtliga respondenter till att dela med sig, vilket innebär att medarbetarnas värderingar (McDermott & O Dell, 2001) i grund och botten främjar kunskapsdelning. På grund av att det finns en viss osäkerhet hos individen upplevs dock enligt ledningspersonerna barriärer i form av hierarkinivåer och projektens storlek som starka. Här finns det utrymme för att bearbeta kulturen så att det ges förutsättningar för att motverka osäkerhet hos individen.

En av nyckelpersonerna känner att det finns en viss slutenhet bland medarbetarna, som gör att de blir känsliga för nya inslag på deras arbete från andra. Forskarna menar att kunskapsdelning uppmuntrades mer tidigare då orden 'att dela med sig' användes under möten på alla nivåer och på grund av att det talades mer om vikten av öppenhet. Ytterligare något som påtalas är behovet av feedback och då främst från nyckelpersonerna. De menar att det inte finns någon anledning att dela med sig av vissa saker, som exempelvis kunskap som gäller nätverk av sjukdomsforskning, så länge ingen är intresserad. Forskarna ansluter sig till detta och menar att det heller inte finns något intresse av att ta del av varandras forskningsmetodiker, då avdelningarna är så specialiserade. Det saknas helt enkelt feedback menar en av nyckelpersonerna.

Större efterfrågan skulle enligt projektledarna bidra till att kunskap frigörs och då även sådan kunskap som individen inte var medveten om före den efterfrågades. Som vi kan se visar respondenternas funderingar att Stewarts (2001) uttalande om att individen är i behov av en personlig nytta för att dela med sig stämmer. Det krävs efterfrågan, uppmuntran och någon form av feedback.

Ifråga om hur organisationen kan bidra med feedback till individen är sättet att mäta prestationer centralt. Enligt samtliga nyckelpersoner och forskare fungerar mätningen av prestationer inte tillfredställande inom Discovery. Alla utsätter MITP-systemet som övertagits från England efter sammanslagningen med Zeneca för hård kritik. Systemet uppfattas bland annat som onödigt och orättvist, då det endast bygger på positiva resultat, alldeles för subjektivt godtyckligt och omotiverande för individen. MITP anses snarare bidra till en dålig stämning än att skapa en positiv känsla hos individen enligt nyckelpersonerna och forskarna. Därför stimulerar systemet heller inte till kunskapsdelning enligt en nyckelperson. Som följd kan vi påstå att mätsystemet inte passar kulturen i Mölndal och att det skapar onödiga irritationer bland medarbetarna. Vidare verkar det inte vara effektivt. Därför skulle en översyn av och ändring i mätsystemet troligen kunna leda till bättre stimulans hos individen i fråga om kunskapsdelning.

5.3.2.5 Kommentarer

Vi kan se att hinder överväger incitament. Starkaste hinder verkar vara upplevd stress och tidsbrist, fokus på IT-stöd, storlek på avdelningar och projektgrupper, olika förståelse och språk mellan avdelningar, möteskultur, rutinarbete, uppfattade hierarkinivåer, bristande kommunikation mellan nya och erfarna medarbetare, låg arbetsrotation, bristande feedback och mätsystemet. Många av dessa hinder kan tas bort, minskas eller överbryggas. På individnivå handlar det om prioritering och eget initiativtagande, det vill säga att skapa förutsättningar så att individen uppnår en förståelse för hur komplexitet i omgivningen kan hanteras. Den uppfattade oöverskådliga matrisen har lett till bland annat uppfattade hierarkier och en uppfattad byråkrati. Kan det vara så att sammanslagningen har medfört byråkratiska inslag? Sammanslagningen innebar att organisationen blev betydligt större. För att införa ordning i detta stora oöverskådliga har viss byråkrati vuxit fram. Hur väger man byråkrati mot öppenhet? Det är något som kan funderas på.

5.4 Förbättringsförslag

Ur den diskussion som förts kring syn på begreppen kunskap och kunskapsdelning, vad som delas i praktiken och hur, samt de incitament och hinder som framträtt, kan vi nu diskutera vilka förbättringar som kan göras i fråga om kunskapsdelning. Vi presenterar våra tankar kring förbättringar och framhäver återigen respondenternas förbättringsförslag för att avslutningsvis kommentera samtliga förslag.

5.4.1 Våra förbättringsförslag

Det finns en mycket god grund att stå på i fråga om kunskapsdelning inom Discovery på AstraZeneca i Mölndal. Viktigast är att miljön är öppen i grunden och erbjuder många stöd i form av verktyg och samarbetsformer, att det finns en vilja bland alla till att dela med sig och att ledningen är både medveten om och betonar vikten av kunskapsdelning inför samtliga medarbetare. Det finns dock fortfarande, som vi har sett i föregående kapitel, många hinder som bör överbryggas för att uppnå en så effektiv kunskapsdelning som möjligt. Vi kommer inte att lägga kraft på att förklara hur varje enskilda hinder skall överbryggas, då vi tror att organisationen själv vet bäst vad som passar den. Däremot kan vi utifrån den diskussion som förts hittills ge några förslag som förhoppningsvis kan vara en hjälp på vägen för att förbättra kunskapsdelningen. Vår förhoppning är att väcka tankar som kan leda vidare. Låt oss säga att vi försöker lägga några av de otaliga pusselbitar som ingår i kunskapsdelningspusslet.

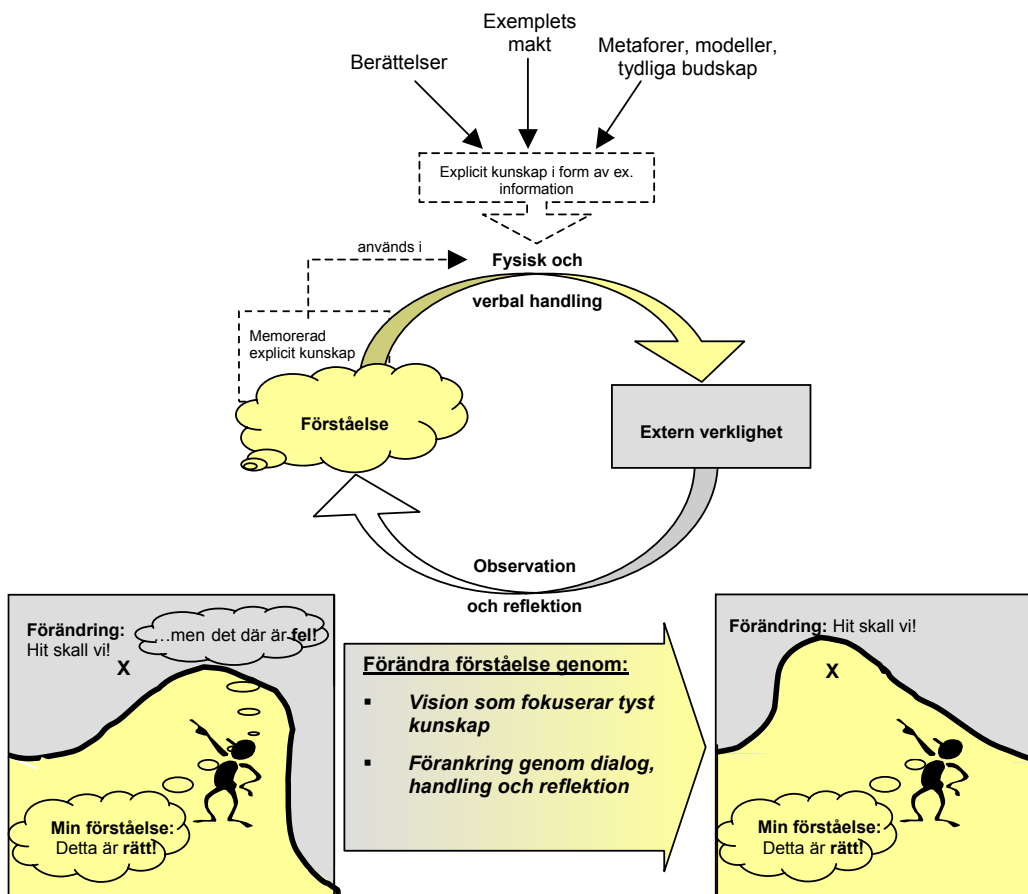
5.4.1.1 Skapa en gemensam förståelse för kunskap och kunskapsdelning

Förståelse utgör en central roll i vad kunskap är. När människor har en gemensam förståelse underlättas kommunikationen och samarbetet. Förståelsen påverkar vårt handlande och styr vår helhetsuppfattning. En felaktig förståelse av verkligheten fungerar som ett mentalt fängelse. Du som individ fångar upp det som stämmer överens med din egen förståelse och resten stöts bort. I en organisation innebär det att om medarbetarna har förstått sker förändringar enklare och snabbare. Därför är en viktig uppgift för ledningen inom Discovery att skapa en gemensam förståelse för kunskap och kunskapsdelning om det finns behov av att förbättra den befintliga kunskapsdelningen.

För att uppnå en gemensam förståelse tror vi att främst följande två punkter är viktiga:

- Att skapa en kunskapsvision som fokuserar tyst kunskap
- Att förankra en gemensam syn på kunskap och kunskapsdelning genom dialog, reflektion och handling.

Ett försök att illustrera hur en gemensam förståelse kan uppnås har gjorts i figur 8 med utgångspunkt från Targama och Diedrichs (2000) samt Sandberg och Targamas (1998) teorier. Det handlar om att förändra individers helhetsuppfattning och förståelse av den förändring som skall genomföras genom ovan nämnda punkter. Punkterna beskrivs närmare efter figur 8.



Figur 8: Skapande av gemensam förståelse. Källa: Bygger vidare på Targama och Diedrich (2000) samt Sandberg och Targama (1998).

Skapa en kunskapsvision som fokuserar tyst kunskap

Vi har sett att det finns olika förståelse kring kunskap och kunskapsdelning bland respondenterna, samt att den explicita dimensionen i intervjuerna verkar få större utrymme än den tysta. Samtidigt inser respondenterna när de definierar begreppen kunskap och kunskapsdelning att dialog, personliga möten och social interaktion är centrala. Vidare ses överföring av erfarenheter och då främst mellan mer erfarna personer och nyanställda som centralt. Det tyder på att delning av tyst kunskap är viktigt. Därför tror vi att en viktig del i det påbörjade strategiarbetet kring kunskapsdelning är att skapa en kunskapsvision som fokuserar på den tysta dimensionen av kunskap, samt återspeglar vilken kunskap som är viktigast att dela och varför. Just nu verkar informationsspridning få större fokus i strategiarbetet än kunskapsdelning. Tillgång till information är givetvis en viktig del av kunskap då explicit kunskap används för att uppnå förståelse. Vi tror dock att vågskålen mellan informationsspridning och kunskapsdelning i alla fall bör väga jämt. En gemensam kunskapsvision som individerna i organisationen kan relatera till, kan då vara ett viktigt instrument för att påverka den gemensamma förståelsen inom området. För att alla skall kunna relatera till den tror vi dessutom att det gäller att skapa ett enkelt budskap som är överblickbart, lätt att förstå och inspirerande samt leder till ett gemensamt språk kring ämnet. Finns budskapet är det lättare för individen att ändra sitt beteende i fråga om att dela med sig.

Förankring av gemensam syn på kunskap och kunskapsdelning genom dialog, reflektion och handling

En gemensam kunskapsvision är dock bara början för att uppnå en gemensam syn på kunskap och kunskapsdelning. Det handlar även om att förankra denna syn bland varje medarbetare vilket givetvis tar tid och är svårt. Vi kan inte ge hela svaret på hur denna förankring skall gå till, men utifrån den litteratur som beskrivits i teorikapitlet kring hur individens förståelse uppstår, samt hur kunskapsdelning äger rum, kan vi i alla fall utläsa vad som påverkar vår förståelse. Det som påverkar vår förståelse kan Discovery i sin tur bygga vidare på, ändra eller anpassa till sitt syfte med kunskapsdelning.

Som vi har sett i både litteraturen och praktiken, det vill säga intervjuerna, är dialog ett viktigt kommunikationssätt både enskilt och i grupp. ***Dialog kan påverka individers förståelse***, då individer genom diskussion, det vill säga genom handling och som följd reflektion över ett ämne, kan skapa sig en ny förståelse. Den förståelse som uppstår baseras på de uppfattningar som finns representerade hos andra inom gruppen som deltar i dialogen. Därför kan dialog i grupp mellan medarbetare kring ämnet kunskap och kunskapsdelning, samt kanske även kunskapsvision, leda till en gemensam förståelse kring begreppen.

Något annat som kan leda till förändringar är, som vi har sett i litteraturen, exempelvis berättelser, metaforer och modeller. Alla har hört talas om ***exemplers makt***. Exempel kan hjälpa människor att skapa mening. Utgår vi från litteraturen kring Communities of Practice är ***berättelsen*** ett mäktigt verktyg för att aktivera tyst kunskap, men även för att bidra till gemenskap. Inom AstraZeneca återspeglar berättelsen om Losec vissa mönster i kulturen, på IKEA återspeglar Ingvar Kamprads sätt att agera och vara medarbetarnas förståelse, vilket också är fallet inom Virgin koncernen när det gäller Richard Branson. Varför inte ge medarbetarna exempel och berättelser som återspeglar den syn på kunskap och kunskapsdelning Discovery vill stå för?

5.4.1.2 Ny IT- användning med fokus på tyst kunskap

Som vi har sett i tidigare kapitel verkar det finnas två motpoler, inte bara i teorin utan också i praktiken. Kunskapsdelning vägs mot informationsspridning. Dialog och social interaktion står emot byggande och användande av IT-verktyg. Frågan är om det inte vore möjligt att bryta traditionella uppfattningar och försöka överbrygga glappet som trots allt består mellan dessa båda perspektiv. Det kanske är på tiden att fråga sig om IT används på fel sätt idag, då allt verkar handla om att skapa fler verktyg för att sprida information och göra den tillgänglig? Trots allt har det visat sig att detta står i kontrast till respondenternas verkliga agerande där dialog och personliga möten är centrala. Det sätt på vilket man hittills har använt IT för att underlätta för medarbetarna kanske borde omvärderas och ändras till att fokusera på tyst kunskap och dialog. Ett område som hittills antingen har varit svart eller vitt kan bli mer nyanserat. Frågan blir då: Hur hittar man dessa nya vägar, där teknologin stödjer delning av tyst kunskap och dialog?

5.4.1.3 *Större fokus på kommunikation mellan nya och erfarna*

Idag är Discovery en väldigt levande organisation där människor trivs och samverkar med varandra. Mycket bygger på informella kontakter och nätverkande, vilket inte minst återspeglar sig i att det finns nyckelpersoner som många vänder sig till. Det förekommer mentorskap och inom projekten blandas många olika människor i fråga om både profession och ålder. Något som dock påtalas som ett problem av framförallt erfarna forskare är att de kontaktnät de har byggt upp under åren till största del består av andra kollegor som har varit länge i organisationen. Anledningen anses vara storleken på organisationen. Här ser vi en möjlighet för Discovery att främja kommunikationen ytterligare och att bredda kontaktnät mellan nya och erfarna medarbetare. Vi anser att exempelvis mer arbetsrotation kan bidra till större kontaktnät och mer kommunikation. Trots att möjligheten till arbetsrotation finns idag utnyttjas den inte av många. Några nyanställda forskare nämner att en rotation i början av anställningen kan vara positivt, då det inte bara ger den nyanställde fler kontakter, utan även mer kunskap och erfarenhet om organisationen och dess områden, samt även ökar kontaktnät och kommunikation mellan nya och erfarna medarbetare.

5.4.1.4 *Skapa ett system av personlig feedback snarare än mätsystem*

Mätning av arbetsprestationer inom ett forskningsföretag är inte lätt, av den orsaken att ett resultat aldrig kan förutspås. Det som är mest iögonfallande är respondenternas sätt att talar om MITP-systemet, som ett hinder för kunskapsdelning. Ingen uppfattar det som positivt, effektivt, motiverande eller givande, vilket är en anledning för ledningen att lyssna på sina anställda samt en möjlighet till att bygga in någon form av morot som stimulerar kunskapsdelning ytterligare. Då MITP har följt med från England i sammanslagningen verkar mycket handla om en kulturkrock, där handsken passar den ena organisationen men inte den andra. Alla behöver vi känna och höra att vi är bra på något, att vi bidrar med något bra till helheten. Därför kanske ett system av personlig feedback skulle ge både den enskilde individen och organisationen mer, då individen blir mer motiverad och därmed också bidrar mer till helheten.

5.4.1.5 *Minska uppfattade hierarkier och öka initiativtagande*

Trots att miljön inom Discovery är öppen har sammanslagningen och den därmed följande storleken av företaget satt sina spår. Det finns uppfattade hierarkier och byråkratiska nivåer som motverkar kunskapsdelning och hämmar initiativtagande. Beslutsprocesser uppfattas ta för lång tid och de finns vissa vägar som måste tas i organisationen. Intresset att dela med sig självmant anses också ha minskat. Här finns en stor utmaning för Discovery som inte är lätt att bemästra, då storlek ofta för med sig att de ansvariga måste hålla en viss ordning, samt att individen blir mer anonym. Då gäller det att minska denna känsla av anonymitet och maktlöshet som uppstår.

5.4.1.6 *Skapa förståelse för hur komplexitet i omgivningen kan hanteras*

Något som visat sig i föregående kapitel är att medarbetarna på Discovery uppfattar sin omgivning som mycket komplex på grund av informationsöverflöde, många IT-stöd, högt tempo, många möten, processtänkande, pipelines och deadlines etcetera.

Här tror vi att medarbetarna behöver hjälp med att lära sig hantera omgivningens komplexitet vilket i längden kan minska stress och leda till ökat initiativtagande. Vissa respondenter har lärt sig att prioritera och känner därigenom ingen stress i arbetet. För många andra är det tvärt om.

5.4.2 Respondenternas förbättringsförslag

De förbättringsförslag som framhävts av respondenterna kan sammanfattas enligt följande:

- **Tydligare signaler och tuffare beslut från ledningen.** Forskarna efterlyser tydligare signaler från ledningen och ledningen menar att de behöver fatta tuffare beslut i fråga om projektens längd och användande av tid och resurser.
- **Öppnare team.** Vissa efterfrågar även öppnare team, där de anställda lär känna varandra och pratar mer. Det skapar en bättre stämning mellan projektdeltagarna och bidrar till en högre motivation att delge varandra.
- **Mer arbetsrotation och kontaktskapande.** Flera forskare men även ledningspersoner tycker att de anställda borde rotera mer inom företaget, då rotation ger personalen ett större kontaktnät som de senare kan utnyttja vid kunskapsdelning. Forskarna menar att ledningen måste uppmuntra personalen till att föra fram varandra, ta tillfället i akt och presentera varandra på möten och dylikt. Blandade fikarum, med personal från olika avdelningar och sjukdomsområden är också ett förbättringsförslag från forskarna som kan öka kontaktnätet.
- **Mer tid.** Många efterfrågar mer tid till reflektion. Andra menar att individer måste lära sig att sälla bland all information och alla möten.
- **En överskådlig organisationsstruktur med mer autonomi.** En mer överskådlig organisationsstruktur och större autonomi är ytterligare en förbättring som nämns, vilken skulle leda till en effektivare kunskapsdelning enligt en nyckelperson. Nyckelpersonen menar att det globala tänkandet tar för stora proportioner och bidrar till att kännedom om varandra samt glapp mellan forskare och ledning blir mer påtagliga, det vill säga hierarkier framträder mer.
- **Bättre IT-verktyg och bättre informationssortering.** Många efterfrågar en bättre ordning bland IT-systemen då mycket dubbellagras, samt en bättre överblickbarhet på grund av att det finns så många hemsidor och system. Vidare nämns att det borde tillsättas personer som har till uppgift att förvalta alla databaser och all informationen som läggs in där.
- **Fler informella diskussionsgrupper.** Vissa efterfrågar informella diskussionsgrupper i syfte att locka fram den tysta kunskapen.

5.4.3 Kommentarer

Förbättringsförslagen skiljer sig åt i vissa hänseenden. Andra angränsar till varandra. Tydligt blir dock att kontakt mellan människor är viktigt vid kunskapsdelning vare sig det handlar om grupsamverkan eller dialog mellan två personer. Människan delar gärna med sig när hon känner tillit och gemenskap, men får också gärna något tillbaka. Social interaktion kan leda till att individer triggas av varandras tysta kunskap samtidigt som de delger varandra och på så vis får något tillbaka. Det kanske borde skapas ännu mer utrymme för detta genom att stimulera forum som Communities of Practice, diskussionsgrupper etcetera. Det kanske kräver inspiratörer som är duktiga på att stimulera människor och vet vilka informella band som finns? Vidare kan vi se att den explicita kunskapen som individen använder i handling och tolkar samt reflekterar över för att uppnå förståelse måste vara överblickbar och meningsfull för individen, vare sig det handlar om ett artikulert budskap, en berättelse eller information från en databas. Är förståelsen i grunden gemensam, det vill säga finns en gemensam nämnare att luta sig mot är det lättare att sträva åt samma håll när det exempelvis gäller kunskapsdelning. Därför tror vi att det är en fördel om förståelse hamnar bland de första pusselbitarna som läggs i kunskapsdelningspusslet.

5.5 Förslag till fortsatt forskning

Den studie vi har genomfört är bara en droppe i det stora havet. Kunskapsdelning är ett oändligt stort område och det finns ännu fler alternativa vägar att gå och studera. Nu när vi har nått till slutet av vägen i denna uppsats finner vi oss i en korsning med många fler vägar att välja bland. Vilken riktning skall väljas? Nedan kommer vi att beskriva några få av de vägar som vi tycker är värda att utforska vidare. Andra personer kanske väljer en annan riktning.

Vägen till att skapa en gemensam förståelse inom Discovery

I anslutning till den diskussion kring hinder och förbättringsförslag som förts skulle en naturlig fortsättning vara att studera närmare hur dessa hinder skulle kunna överbryggas. Eftersom vi framhäver främst skapande av en gemensam förståelse kring kunskap och kunskapsdelning tycker vi att det vore intressant att gå steget vidare och se på hur denna gemensamma förståelse kan skapas i praktiken. Som en del därav vore det vidare intressant att ta reda på vilken kunskap som bör framhåvas som viktig, det vill säga handlar det exempelvis om att sprida erfarenhet av hur läkemedel tillverkas eller något annat?

Undersöka ifall IT kan öka möjligheten till interaktion och dialog

Vår studie har varit begränsad till att omfatta Discovery R&D i Mölndal, vilket endast är en del av AstraZeneca. Utvidgar vi området kunskapsdelning till att omfatta hela AstraZeneca tillträder en global faktor. Då blir det svårt att få tillstånd närhet mellan individer genom personliga möten. Därför vore det intressant att undersöka ifall IT kan öka möjligheten till interaktion och dialog trots avstånd.

Vägen till att skapa gemensam förståelse över nationella och kulturella gränser

Vi har fokuserat på Discovery enheten i Mölndal. Som vi har sett genom exempelvis mätsystemet MITP finns det skillnader mellan Discoverys olika siter. I längden handlar det om att integrera olika siter och uppnå en gemensam förståelse och praktik även över nationella och kulturella gränser. Därför är ytterligare en spännande fortsättning att studera hur exempelvis kulturmönster som leder till en gemensam förståelse för kunskapsdelning kan skapas och förankras.

Studera berättelsens makt

Vi har i litteraturen läst om berättelsens makt. Människor skapar mening med hjälp av berättelser, vilket innebär att det är lättare att dela med sig och ta till sig kunskap genom berättelser. Går det att skapa berättelser som bidrar till kunskapsdelning eller är det något som måste växa fram själv? Om det går att skapa berättelser som bidrar till kunskapsdelning, hur kan de då framgångsrikt föras ut i organisationen?

6 Slutsats

I detta kapitel ger vi utifrån frågeställning och resonemang i kapitel diskussion en kort summering där vi framhäver problemet och poängen med uppsatsen.

Under uppsatsens gång har det visat sig att det finns många olika perspektiv på *kunskap*. Respondenterna talar i termer av allt från mjuka faktorer som intuition, erfarenhet och logiskt tänkande till mera hårda termer som hårdfast faktakunskap och information. Som följd av att det inte finns någon enhetlig syn på begreppet kunskap, finns det heller ingen enhetlig syn på begreppet *kunskapsdelning*. Mycket av de förklaringar som ges av respondenterna lutar även här åt en mjukare syn på kunskapsdelning där framförallt dialog mellan individer framhävs. Det finns även inslag av hårda faktorer som att dela explicit kunskap eller information med hjälp av olika verktyg.

Dialog och interaktion framträder som viktigt när respondenterna talar om hur de går tillväga för att lösa problem och få svar på frågor. Trots detta verkar alla respondenter falla in på explicit kunskap och information när de berättar på vilket sätt kunskapsdelning sker, vad som delas och vilka kanaler som används i praktiken. Respondenterna talar snarare om att dela erfarenheter och kunskaper i form av viktig information. Vid förfrågan om kanaler och andra hjälpmedel för att sprida kunskap nämner samtliga respondenter IT-stöd, databaser, hemsidor och publikationer etcetera. Även här verkar det som om den gemensamma synen i praktiken trots allt lutar åt den hårda sidan där information och olika IT-verktyg står i fokus.

Undersökning visar att det finns fler hinder än incitament för kunskapsdelning. *Viljan* att dela med sig är stor bland de anställda. Problemet är snarare den dåliga lyhördsheten samt tveksamheten över vad de får dela och inte. Andra framträdande incitament är *rätt miljö, samhörighet och gemenskap, personliga kontakter och nätverkande* samt *ledningens medvetenhet*. Upplevda hinder är *stress* och *tidsbrist, IT-stöd, storlek* på avdelningar och projektgrupper, olika *förståelse* och *språk* mellan avdelningar, *möteskultur, rutinarbete, uppfattade hierarkinivåer, bristande kommunikation* mellan nya och erfarna medarbetare, låg *arbetsrotation*, bristande *feedback* och *mätsystem*. Många av dessa hinder kan dock tas bort, minskas eller förbättras.

Avslutningsvis vill vi poängtera den goda förutsättningen för kunskapsdelning som råder inom Discovery på AstraZeneca i Mölndal. Viktigast är att det finns en öppen miljö i grunden som erbjuder många stöd i form av verktyg och samarbetsformer samt att det finns en vilja bland de anställda att dela med sig och att ledningen är både medveten om och betonar vikten med kunskapsdelning inför samtliga medarbetare. Trots det finns det fortfarande många hinder som bör överbryggas för att pusselbitarna skall kunna falla på plats. För det första måste en *gemensam förståelse för kunskap och kunskapsdelning* skapas. Därefter kan fokus läggas på bland annat *ny IT-användning med fokus på tyst kunskap, kommunikation och nätverkande mellan ny och erfarna, skapande av ett system av personlig feedback snarare än mätsystem, minska uppfattade hierarkier och öka initiativtagande samt att skapa en förståelse för hur komplexitet i omgivningen kan hanteras*.

7 Referenser

Böcker

- Adler, B. & Holmgren, H. (2000): *Neuropedagogik – om komplicerat lärande*. Studentlitteratur, Lund.
- Backman, J. (1998): *Rapporter och uppsatser*. Lund, Studentlitteratur.
- Bark, M., Heide, M., Langen, M & Nygren, E (2002): *Intranätboken - från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Malmö, Liber Ekonomi AB.
- Baumard, P. (1999): *Tacit Knowledge in Organizations*. Sage Publications, London.
- Boone, P.F. (1997): *Managing Intracorporate Knowledge Sharing*. Eburon Publishers, Delft.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998): *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School.
- Davidson, B. & Patel, R. (1994). *Forskningsmetodikens grunder* (2ra uppl.). Studentlitteratur, Lund.
- Dixon, N.M. (2000): *Common knowledge – how companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Goetz, J.P. & LeCompte, M.D. (1984): *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Academic Press, Orlando.
- Grant, R.M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis*. (3 uppl.). Blackwell, Oxford.
- Ichijo, K., von Krogh, G. & Nonaka, I. (1998). Knowledge Enablers. Ingår i von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D.(Red.). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Sage, London. S. 173-204.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. (2000): *Benchlearning, förebilder som hävstång för utveckling*. Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Merriam, S. B. (1988): *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Molander, B. (1993): *Kunskap i handling*. Daidalos, Göteborg.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company*. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I., Umemoto, K. & Sasaki, K. (1999): I von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (red.) *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Sage Publication, London. S. 146-172.
- Patton, M.Q. (1980): *Qualitative evaluation methods*. Sage, USA.
- Pisano, G.P. (1997): *The Development Factory: Unlocking the Potential of Process Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Polanyi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. Anchor Books, Garden City, NY.
- Orr, J.E. (1996): *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, NY:ILR Press.
- Rosenau, P.M. (1992): *Post-modernism and the social sciences*. Princeton University Press, Princeton, NY.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press, Inc., Oxford.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage, London.
- White, R.E. & Poynter, T.A. (1990): Organizing for World-Wide Advantage. Ingår i Bartlett, C.A., Doz, Y. & Hedlund, G. (red.). *Managing the Global Firm*. Routledge, London. S. 95-113.
- Sandberg, J. (1999): *Konstruktioner av socialkonstruktionism*. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998): *Ledning och förståelse*. Lund, Studentlitteratur.
- Silverman, D. (1993): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Sage Publications, London.
- Stenmark, D. (2002): *Designing the new Intranet*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Göteborg, Institutionen för Informatik. Rapport 21.
- Stewart, T.A. (2001): *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Sveiby, K.E. (1997): *The Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.
- Säljö, R. (2000): *Lärande i praktiken, ett sociokulturellt perspektiv*. Prisma, Stockholm.

- Tsoukas, H. (1997): *Forms of knowledge and forms of life I organizational context*. I *The Realms of Organization: Essays for Robert Cooper*. I Chia, R. (Red.). London, Routledge.
- van der Heijden, K. (1996): *The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons Ltd.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research, Design and Methods, Second Edition*, Sage Publications, Inc., California.

Artiklar

- Alarik, B. & Diedrich, A. (2000): *Knowledge Management – Hursvenska multinationella företag tillvaratar och sprider sina kunskaper*. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. FE-rapport nr. 2000-375.
- Bergqvist, M., Snis, U. & Ljungberg, J. (2001): Practicing Peer Review in Organisations – a Qualifier for Knowledge Dissemination and Legitimation, *Journal of Information Technology, special issue on Knowledge Management*. Vol. 16, s. 99-112.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1998): Organizational Knowledge, *California Management Review*. Vol. 40, Nr. 3, s. 90-112.
- Carayannis, E., J. Alexander, & A. Ioannidis, (2000): *Leveraging Knowledge, Learning, and Innovation*. I *Forming Strategic Government-University-Industry (GUI) R&D Partnerships in the U.S., Germany, and France*. Technovation, Vol. 20, nr. 9, s. 477-488.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998): *Successful knowledge management projects*. Sloan Management Review, Vintern 1998.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Gergen, K.J. (1997): *Constructing Constructionism: Pedagogical Potentials*. Issue in Education. Vol. 3, nr. 2, s.195-207.
- Hansen, M.T., Nohira, N. & Tierney, T. (1999): What's your Strategy for Managing Knowledge?, *Harvard Business Review*, Vol. 73 (March-April), s. 106-116.
- Engelgård, A., Roth, J., Shani, A.B.R. & Styhre, A. (2002): Dynamic learning capability and actionable knowledge creation: Clinical R&D in a pharmaceutical company. *The Learning Organization*. Vol. 9, Nr. 2, s. 65-77.
- Johanessen, J. A., Olaisen, J. and Olsen, B. (2001): Management of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, Nr. 21, s. 3-20.

- Kogut, B. & Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*. Vol. 3, s. 383-397.
- Lee, L. L. (2000): Knowledge Sharing metrics for Large Organizations. I Morey, Maybury & Thuraisingham (red.) *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. MIT Press, Massachusetts Institute of Technology.
- Liedka, J. (1999): Linking competitive advantage with communities of practice, *Journal of Management Inquiry*. Vol. 8, Nr.1, s. 5-12.
- March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. Vol. 2, s. 71-87.
- McDermott, R. (1999): How information technology inspires, but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*. Vol. 41, nr. 4.
- McDermott, R. & O Dell, C. (2001): Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, nr. 1, s. 76-85.
- Nonaka, I. A. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol. 5, nr. 1.
- Nonaka, I. & Noboru, K. (1998): The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management Review*. Vol. 40, Nr. 3, Spring.
- Roberts, P.W. (1999): Product innovation, product market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, s. 655-70.
- Ruggles, R. (1998): The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*. Berkley, Våren, Nr. 40:3, s. 80-89.
- Senge, P. (1998): Sharing Knowledge. *Executive Excellence, Provo*. Juni, s. 11-12.
- Spender, J.C. & Grant, R.M. (1996): Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (vinter), s. 5-9.
- Targama, A. & Diedrich, A.: (2000): Towards a Generic Theory of Knowledge and its Implications for Knowledge Management, *7th Workshop of Managerial and Organizational Cognition*. ESADE, Barcelona.
- Wasko, M., & Faraj, S. (2000): It Is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice. *Journal of Strategic Information Systems*. Juni.
- Wenger, E. (1997): Practice, Learning, Meaning, Identity. *Training*. Vol.34, Nr. 2, s. 38-40.
- Westelius, A. (2000): Virtuellt Kontakt och kunskapspridning – mot ökad demokrati? *Institute for Management of Innovation and Technology*. IMIT WP, 2000_112.

Zander, U. & Kogut, B. (1995): Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organizational Science*. Vol. 6.

Opublicerade källor

Ljungberg, J. (2003): *Kunskap i parti och minut*, Under utgivning av Studentlitteratur, Lund.

Mitleton-Kelly, E. (2003): Complex systems and evolutionary perspectives of organisations: the application of complexity theory to organizations. Under utgivning av *Elsevier*.

Elektroniska källor

- [1]. www.ne.se
- [2]. www.astrazeneca.se
- [3]. Molnet (AstraZenecas intranät)

Bilaga 1: Intervjuguide

Övergripande

1. Vad arbetar du med? Position och uppgift?
2. Hur länge har du arbetat på AZ?
3. Vilken utbildning/bakgrund (arbetslivserfarenhet) har du?

Vad delas och hur?

4. Vad gör du när du stöter på ett problem i ditt arbete?
 - a. Hur går du tillväga?
 - b. Frågar du efter hjälp eller försöker du att lösa det själv? Varför?
 - c. Vet du vem du kan fråga när du behöver hjälp? Om ja, varför kontaktar du just den personen? Finns det alternativ? Om inte, hur bär du dig åt då?
5. Diskuterar du idéer, tankar kring arbetsuppgifter?
 - a. Om ja: med vilka?
 - b. Varför?
 - c. När (i vilka situationer)?
6. Finns det några personer inom företaget som du samarbetar mer med än andra?
 - a. Om ja: med vilka? (över avd gränser)
 - b. Varför?
 - c. När (i vilka situationer)?
7. Hur går du tillväga när du delar med dig av din kunskap?
8. Vid vilka tillfällen sker kunskapsdelning? Finns det kunskap som du inte delar med andra?
 - a. Om ja: Varför inte?
9. Vilka kanaler finns för kunskapsdelning?
 - a. Ge exempel
 - b. Vilka använder du?

Kunskap och kunskapsdelning

10. Vad tänker du på när du hör ordet kunskap?
11. Vad innebär kunskapsdelning för dig?
12. Anser du att kunskapsdelning är viktigt? Varför? Varför inte?

Incitament vs hinder samt förbättringsförslag

13. Gynnar organisationen kunskapsdelning?
 - a. På vilket sätt?
 - b. Kan du ge exempel?
14. Uppmuntrar ledningen kunskapsdelning?
 - a. Om Ja: på vilket sätt
 - b. Om nej: tycker du att de borde göra det? Motivera
15. Förekommer det stor rotation bland de anställda inom AZ/Discovery?
16. Hur uppfattar du arbetsbelastningen inom Discovery R&D?
 - a. Finns det tid att reflektera över arbetet och att diskutera det med andra medarbetare?
17. Anser du att människor inom Discovery är villiga att dela med sig av sin kunskap/sina erfarenheter?
 - a. Om ja: Varför?
 - b. Om nej: Varför inte?
18. Hur tycker du att kunskapsdelningen fungerar?
 - a. Om bra: varför?
 - b. Om dåligt: vilka hinder finns?
19. Kan du ge förslag på förbättringar?

Endast till ledningspersoner och projektledare:

20. Finns det någon policy och strategi för kunskapsdelning?
21. Vad är syftet/affärsnyttan med kunskapsdelning på Discovery?