

Magisteruppsats 20 poäng  
Göteborgs Universitet  
Institutionen för Informatik  
**2003-01-15**

# Knowledge Management

Företagskulturens och teknologins betydelse  
för kunskapshantering

Författare: Louise Bäcklund

Handledare: Johan Magnusson  
Examinator: Faramarz Agahi

## Sammanfattning

Möjligheten att få den enskilde individens kunskap att komma hela organisationen tillgodo har en stor betydelse för företagets konkurrenskraft. Det är många olika faktorer som spelar in för att kunskapshantering på ett företag skall ske på ett så effektivt sätt som möjligt. Syftet med uppsatsen var att undersöka och beskriva hur företagskulturen och teknologiska verktyg används som medel för kunskapshantering i organisationer. Vidare har två frågor undersökts: "Vilka teoretiska fundament står att finna för hur företagskulturen och teknologiska verktyg kan användas som medel för kunskapshantering i organisationer och hur använder organisationer företagskulturen och teknologiska verktyg rent praktiskt som medel för kunskapshantering i organisationer". En kvalitativ metod för insamling, bearbetning och analys av information användes. Undersökningen gjordes med hjälp av en fallstudie med semistrukturerade intervjuer. Arbetet begränsades till fem slumpvis utvalda kunskapsföretag. Även en litteraturstudie gjordes med inriktning på forskare såsom Mats Alvesson, Polanyi och Fons Trompenaars. Det visade sig att de båda faktorerna teknologin och organisationskulturen hade betydelse för hanteringen av kunskap. Vidare konstaterades det att organisationerna använde den rådande företagskulturen och de teknologiska verktygen som ett medel för kunskapshantering och de medel de i huvudsak använde sig av var: e-mail, sökmotorer, informationsportal, sociala sammankomster och stöd och involvering av experter.

## Innehåll

1	INLEDNING.....	5
1.1	BAKGRUND .....	5
1.2	SYFTE.....	6
1.3	PROBLEMFORMULERING .....	6
1.4	AVGRÄNSNINGAR .....	6
1.5	DEFINITION AV BEGREPP.....	7
1.6	DISPOSITION.....	7
2	METOD .....	8
2.1	VAL AV METOD.....	8
2.2	LITTERATUR.....	8
2.3	INTERVJUPERSONER .....	9
3	TEORI .....	10
3.1	VAD ÄR KUNSKAP? .....	10
3.1.1	<i>DATA</i> .....	10
3.1.2	<i>INFORMATION</i> .....	10
3.1.3	<i>KUNSKAP</i> .....	11
3.1.4	<i>TYST KUNSKAP</i> .....	11
3.1.5	<i>KNOWING</i> .....	12
3.2	KUNSKAPSHANTERING .....	13
3.2.1	<i>KUNSKAPSHANTERINGSSYSTEM</i> .....	13
3.2.2	<i>SOCIALA SAMMANKOMSTER</i> .....	15
3.2.3	<i>FÖRETAGETS LAYOUT</i> .....	16
3.2.4	<i>FÖRTROENDE MELLAN DE ANSTÄLLDA</i> .....	16
3.2.5	<i>LÄRA SIG AV SINA MISSTAG</i> .....	16
3.2.6	<i>INVOLVERING OCH STÖD FRÅN SENIORER</i> .....	16
3.2.7	<i>SAMMANFATTNING</i> .....	16
3.3	FÖRETAGSKULTUR .....	17
3.3.1	<i>KLUBBKULTUREN</i> .....	18
3.3.2	<i>ROLLKULTUREN</i> .....	19
3.3.3	<i>UPPGIFTSKULTUREN</i> .....	19
3.3.4	<i>DEN EXISTENTIELLA KULTUREN</i> .....	20
3.3.5	<i>SAMMANFATTNING</i> .....	20
3.4	KMS- DE TVÅ FAKTORERNAS SAMVERKAN.....	20
3.4.1	<i>SAMMANFATTNING</i> .....	21
4	RESULTAT .....	22
4.1	FALL ETT ERNST & YOUNG.....	22
4.1.1	<i>KUNSKAPSHANTERING</i> .....	22
4.1.2	<i>FÖRETAGSKULTUREN</i> .....	23
4.2	FALL TVÅ BÄCKLUND & PARTNERS .....	23
4.2.1	<i>KUNSKAPSHANTERING</i> .....	23
4.2.2	<i>FÖRETAGSKULTUREN</i> .....	24
4.3	FALL TRE MODERATA SAMLINGSPARTIET I GÖTEBORG.....	24
4.3.1	<i>KUNSKAPSHANTERING</i> .....	25
4.3.2	<i>FÖRETAGSKULTUREN</i> .....	25
4.4	FALL FYRA NOVA NATURGAS.....	26
4.4.1	<i>KUNSKAPSHANTERING</i> .....	26
4.4.2	<i>FÖRETAGSKULTUREN</i> .....	26

4.5	FALL FEM SMALL SHOPS INTERNATIONAL .....	27
4.5.1	<i>KUNSKAPSHANTERING</i> .....	27
4.5.2	<i>FÖRETAGSKULTUREN</i> .....	28
5	ANALYS .....	29
5.1	KUNSKAP .....	29
5.1.1	KUNSKAPSHANTERING .....	29
5.1.2	<i>E-MAIL</i> .....	29
5.1.3	<i>SÖKMOTORER</i> .....	29
5.1.4	<i>GRUPPVARA</i> .....	29
5.1.5	<i>DATA WAREHOUSE</i> .....	29
5.1.6	<i>INFORMATIONSPORTAL</i> .....	29
5.1.7	<i>SOCIALA SAMMANKOMSTER</i> .....	30
5.1.8	<i>FÖRETAGETS LAYOUT</i> .....	30
5.1.9	<i>FÖRTROENDE MELLAN DE ANSTÄLLDA</i> .....	30
5.1.10	<i>LÄRA SIG AV SINA MISSTAG</i> .....	30
5.1.11	<i>INVOLVERING OCH STÖD FRÅN SENIORER</i> .....	30
5.2	FÖRETAGSKULTUREN.....	31
5.2.1	<i>AFFÄRSKULTUREN</i> .....	31
5.2.2	<i>VÄRDERINGAR</i> .....	31
5.2.3	<i>HJÄLTAR</i> .....	31
5.2.4	<i>RITER OCH RITUALER</i> .....	31
5.2.5	<i>DET KULTURELLA NÄTVERKET</i> .....	31
5.2.6	<i>SOCIOLOGISKA DIMENSIONEN</i> .....	31
5.2.7	<i>PSYKOLOGISKA DIMENSIONEN</i> .....	32
5.2.8	<i>HISTORISKA DIMENSIONEN</i> .....	32
5.3	DE FYRA KULTURERNA .....	32
5.3.1	<i>ERNST &amp; YOUNG</i> .....	32
5.3.2	<i>BÄCKLUND &amp; PARTNERS</i> .....	32
5.3.3	<i>MODERATA KOMMUNALA SAMLINGSPARTIET</i> .....	32
5.3.4	<i>NOVA NATURGAS</i> .....	33
5.3.5	<i>SMALL SHOPS INTERNATIONAL</i> .....	33
5.3.6	<i>SLUTORD</i> .....	33
5.3.6.1	<i>ERNST &amp; YOUNG</i> .....	33
5.3.6.2	<i>BÄCKLUND &amp; PARTNERS</i> .....	34
5.3.6.3	<i>MODERATA SAMLINGSPARTIET</i> .....	34
5.3.6.4	<i>NOVA NATURGAS</i> .....	34
5.3.6.5	<i>SMALL SHOPS INTERNATIONAL</i> .....	35
6	DISKUSSION .....	36
	KÄLLFÖRTECKNING.....	39
	INTERVJUFRÅGOR.....	42

## 1 Inledning

*I följande kapitel presenteras syfte, dess problemformulering och avgränsningar*

### 1.1 Bakgrund

*"Medan de avgörande produktionsfaktorerna en gång i tiden var mark och sedan kapital är idag den avgörande faktorn i stigande omfattning människan själv, det vill säga hennes kunskap."* Skrev Johannes Paulus II i sitt påvebrev Cenntesimus Annus 1991 (Stewart, 1997).

Fyra av fem dollar som det kostar Levi Strauss att tillverka ett par jeans går till information, inte till att väva, färga, skära till och sy det blå tyget "Det som inte räknas, räknas allt mer" En orsak till att människor fäster så liten vikt vid intellektuellt kapital är att de inte inser hur lönsam hjärnan är. Den kan ge avkastning på deras investeringar. En investerare som väljer mellan att köpa aktier i IBM eller Microsoft bara på grundval av boksluten lär sig inget om vad som är grunden för företagets värde. Hos American Airlines dyker jetplanen upp som tillgångar. Men informationssystemen som sköter Sabre, bokningsservicen som är mer lönsam än transportererna av gods och passagerare, är en immateriell tillgång som inte syns i balansräkningen (Stewart, 1997).

Att använda de anställdas kunskap som en resurs är inte så lätt som det kanske verkar vara. Det är många olika faktorer som spelar in för att kunskapshantering på ett företag skall ske så effektivt som möjligt. Men en aspekt som många forskare anser har visat spela in är den rådande företagskulturen. Men det råder delade meningar om hur stor vikt företagskulturen har när det kommer till kunskapshantering. Vissa socialantropologer menar att kultur ligger utanför den enskilda människans kontroll och är något ohanterligt som växer fram av sig självt i företaget och kan därför inte styras till en effektivare kunskapshantering på företaget. Många forskare tycker sig däremot kunna påvisa att företagskulturen är något man kan styra över och förändra för att få en effektivare kunskapsdelning (Sveiby, 1995). En annan aspekt är de olika teknologiska verktyg som finns att tillgå. Dessa hjälp av verktyg underlättar det för individer att finna information och att kommunicera med varandra (Turban och Aronson, 2000).

Kunskapshantering har blivit allt viktigare som konkurrensmedel för dagens företag. Genom en effektiv kunskapshantering tar företagen tillvara på medarbetarnas individuella kunskaper som i sin tur gynnar företaget. Den kultur som råder på företaget påverkar medarbetarna på olika sätt. Det har även visats att företagskulturen kan påverka kunskapshantering och därför är det intressant att undersöka dessa två termologier var och en för sig och hur företagskulturen och teknologin i samverkan påverkar företagen och dess hantering av kunskap.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och beskriva hur företagskulturen och teknologiska verktyg används som medel för kunskapshantering i organisationer.

## 1.3 Problemformulering

Många företag har problem med att uppnå en effektiv kunskapsdelning. De inser att personalen är en oerhört viktig resurs och att de individuella kunskaperna bör vara tillgängliga för hela organisationen för att nå ett bättre resultat (Stewart, 1997). För att uppfylla det tidigare specificerade syftet har frågeställning brutits ner i följande underfrågor:

Vilka teoretiska fundament står att finna för hur företagskulturen och teknologiska verktyg kan användas som medel för kunskapshantering i organisationer?

Hur använder organisationer företagskulturen och teknologiska verktyg rent praktiskt som medel för kunskapshantering i organisationer?

## 1.4 Avgränsningar

Begreppet kunskapshantering och de faktorer som påverkar kunskapshanteringen är många. Allee (1997) tar upp modellen KMS och dess två kunskapshanteringspåverkande faktorer- teknologiska verktyg och företagskultur. Begreppet företagskultur är också väldigt brett. Organisationskulturforskarna har intresserat sig för olika delar av kulturbegreppet. Vissa har i huvudsak fokuserat på nationskulturens inverkan på organisationskulturen. Andra har endast fokuserat på ledarens roll. Efter att ha tagit del av författarnas olika inriktningar och uppfattningar har det visat sig att flertalet författare har påvisat att företagskultur är något som växer fram genom samverkan mellan medarbetare och mellan medarbetare och organisation i ett företag. Dessa faktorer kan vara de som är de mest väsentliga inom företagskulturen och kunskapsdelningen (Bang, 1994) och (Nonaka, 1991).

Även kunskap är ett centralt begrepp i denna uppsats, fenomenet analyseras med hjälp av olika teorier inom området. Vidare kommer olika typer av kunskap att tas upp, med fokus på explicit och tyst kunskap som spelar en viktig roll inom begreppet kunskapshantering.

Soliman och Spooner, (2000) tar upp fem olika delar som är viktiga för företag att fokusera på för att stödja kunskapshanteringen. Dessa delar kommer att tas upp.

## 1.5 Definition av begrepp

*Kultur* är den uppsättning gemensamma normer och värderingar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

*Företagskultur* definieras som den kultur som råder i ett specifikt företag.

*Organisationskultur* är en annan term för företagskultur

*Kunskapshantering* är en process som hjälper organisationer identifiera, välja, organisera, sprida och överföra betydelsefull information och expertis som är delar av organisationens minne och som typiskt vistas inom organisationen på ett ostrukturerat sätt.

*Knowledge management* är den engelska termen för kunskapshantering.

*Kunskapshanteringssystem* eller KMS är ett system som hjälper organisationer med kunskapshantering.

*Data warehouse-* "datalager", informationslager, en särskild frågedatabas som genereras ur en större produktionsdatabas.

*Gruppvara-* "groupware", program eller programsystem som används gemensamt av personer i en grupp som arbetar tillsammans.

*(Informations)portal* är benämning på startsidor på Internet varifrån man kan nå andra webbsidor.

## 1.6 Disposition

I kapitel 3 kommer definitionerna kunskap, kunskapshantering och kunskapshanteringssystem att tas upp och dess två element, teknologin och företagskulturen. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om företagskulturens och de teknologiska verktygens samverkan.

I Kapitel 4 redovisas resultatet på de semistrukturerade intervjuerna. I kapitel 5 analyseras och jämförs de empiriska studierna med de teoretiska studierna. I kapitel 6 förs en diskussion om upptäckterna vilket följs av en slutsats. Detta följs slutligen av källförteckning och ett underlag för intervjufrågorna.

## 2 Metod

*I detta kapitel presenteras metodval och beskrivning av datainsamling och intervjuer.*

### 2.1 Val av metod

Inom forskningen kan kunskap utvecklas på två sätt, antingen genom ett induktivt eller deduktivt angreppssätt. Den induktiva ansatsen baserar sig på ren empiri. Man utgår från verkliga observationer och verkligheten, till att göra generaliserbara teorier och modeller. Vid tillämpningen av den deduktiva ansatsen utgår man från teorier och ställer därefter upp hypoteser som sedan testas på verkligheten (Backman, 1998). I denna uppsats används det induktiva angreppssättet då observationer av verkliga företag har skett och teorier och modeller har uppkommit utifrån dessa observationer av verkligheten.

En kvalitativ metod för insamling, bearbetning och analys av information har använts. Undersökningen har gjorts med hjälp av en fallstudie. En fallstudie innebär att ett begränsat antal objekt studeras i många olika situationer (Wiedersheim och Eriksson, 1999). Fallstudien har i denna undersökning skett i intervjuform. Intervjuformen har varit semistrukturerad. Vid semistrukturerade intervjuer används frågeformulär, men utvecklingar tillåts och uppmuntras för intressanta teman (Wiedersheim och Eriksson, 1999).

### 2.2 Litteratur

Fokuseringen ligger bland annat på forskaren Mats Alvessons flera böcker om organisationskultur. Fons Trompenaars, Geert Hofstede och Henning Bang är andra forskare som skrivit mycket om organisationer och dess kulturer och som i denna uppsats studeras mer ingående. Då Polanyi anses vara en förgrundsgestalt när det gäller kunskapshantering och som myntade begreppet "tyst kunnande" och hans teorier har kommit att bli tongivande för en mängd av dagens konsulter och teoretiker så har hans böcker spelat en roll i uppsatsen. Vidare studeras Davenport och Prusak, som också är stora namn inom kunskapshantering. I den teoretiska forskningen har information insamlats från såväl litteratur och artiklar som från Internet.

När ämnet behärskades tillräckligt väl för att kunna angripa undersökningen på ett tillfredsställande sätt gjordes fallstudier av aspekter som berör problemet.



## 2.3 Intervjupersoner

Denna datainsamling är inhämtandet av ny information som samlats in med syftet att bilda underlag för uppsatsens analys (Wiedersheim och Eriksson, 1999). fem företag har studerats inom delvis olika branscher som alla är kunskapsintensiva företag. Företagen har blivit slumpvis utvalda. När kontakt togs med Ernst & Young fick jag positiv respons med en gång. Jag blev hänvisad till en kunskapsansvarig som skickade mig vidare till en lämplig intervjuperson som var kunnig inom kunskapsområdet, dock ej någon som arbetar med kunskapsfrågor. De andra fyra företagen ringde jag upp och även de skickade mig vidare till anställda som i någon form ansågs vara kunniga inom området kunskapshantering. Dock blev jag inte hänvisad till någon kunskapsansvarig då de företag som hade ansvariga inom detta område inte hade möjlighet att besvara dessa frågor. Bortfallet var en person på Small Shops International som jag först fick kontakt med som arbetar som kunskapsansvarig, det visade sig sedan att han inte hade tid att besvara mina frågor och genom det blev jag istället hänvisad till deras VD som även han visade sig vara mycket kunnig inom detta område.

Intervjuerna har bedrivits vid två tillfällen, vid det första tillfället varade intervjun med respektive person i en halvtimme och vid det andra tillfället i tjugo minuter. Anledningen till att intervjuerna bedrevs vid två tillfällen var att kompletterande uppgifter behövdes av samtliga respondenter. Intervjuerna skedde via telefon då vissa respondenter föredrog det och de resterande befann sig på andra orter. Jag använde mig av en högtalartelefon och en liten bandspelare. Användandet av bandspelare underlättade arbetet då jag kunde spola tillbaka och lyssna flera gånger på vad respondenterna hade svarat.

Frågeformuläret var utformat så att de skulle täcka in de delprocesser i de kunskapshanteringsmodeller som presenterats i teoriavsnittet. Det användes för att kunna säkerställa att samtliga områden berördes vid varje intervjutillfälle samt för att intervjuerna skulle bli jämförbara. En vecka innan förbokad telefonintervju mailade jag över frågorna så att de skulle vara väl förberedda vid själva intervjutillfället.

För att undvika missförstånd och oklarheter vid tolkningen av intervjuerna mailade jag över en sammanställning av intervjun till respektive person, som på så sätt fick möjlighet att komma med eventuella synpunkter och rättningar.

### 3 Teori

*Kapitlet inleds med en redogörelse för innebörden av begreppen kunskap, kunskapshantering och kunskapshanteringssystem.. Därefter tas termen kultur och organisationskultur upp och en beskrivning av de olika företagskulturerna. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur kunskapshanteringens båda faktorer samverkar och hur de stödjer kunskapshantering.*

#### 3.1 Vad är kunskap?

*"Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organisations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms" (Davenport and Prusak, 1998).*

Begreppet kunskap kan ha olika innebörd för olika personer. Men generellt sett har de flesta en likartad uppfattning. Dock råder det ofta missförstånd om vad data, information och kunskap är -vad som skiljer dem åt, vad orden egentligen betyder – vilket har resulterat i enorma utlägg på teknologiska satsningar som sällan genererat det som företagen förväntade sig eller behövde (Davenport, Prusak, 1998).

##### 3.1.1 Data

Data är en samling av olika fakta såsom exempelvis mått och statistik (Turban, 2001). Vilka endast beskriver en liten del av ett händelseförlopp. Datauppgifterna kan utgöra beståndsdelar i såväl information som kunskap. Data i sig säger däremot inget om dess relevans eller irrelevans. Den är aldrig meningsfull i sig, den bedömer eller tolkar aldrig. Data blir information först när den kan tolkas på något sätt genom att den sätts in i något sammanhang. Kunskap blir det i sin tur när en djupare förståelse för den specifika informationen finns (Davenport and Prusak, 1998).

##### 3.1.2 Information

Till skillnad från data har information betydelse. Information är ordnad i ett syfte och är beskrivande. Den finns i svar på frågor som börjar med ord som: Vad, vilka, vem, hur många, när och var. Människan förvandlar data till information genom att tillföra mening och betydelse på olika sätt (Davenport and Prusak, 1998).

Information kan beskrivas som ett meddelande, oftast i form av ett dokument eller en syn eller hörbar kommunikation. Som alla meddelanden har den en sändare och en mottagare. Det är meningen att informationen ska förändra mottagarens uppfattning om något, att den ska ha inflytande på personens omdöme och beteende. Ordet "informera" betyder från början "att formge något" och det är

informationen som formar personen som tar del av den och utgör en skillnad i dennes inställning till olika saker och händelser (Polanyi,1966).

### 3.1.3 *Kunskap*

Kunskap förutsätter information och information förutsätter i sin tur data. För att information ska kunna bli kunskap måste människan själv göra arbetet. Omvandlingen från information till kunskap kan ske på flera olika sätt (Davenport and Prusak, 1998):

*Jämförelse*, genom att jämföra informationen i en viss situation med information i andra situationer som är kända.

*Konsekvens*, genom att se vilken innebörd informationen har för beslut och agerande.

*Samband*, genom att undersöka vilken koppling informationen har till annan information.

*Konversation*, genom att diskutera med andra vad de anser om informationen.

Dessa kunskapsskapande ageranden sker inom och mellan individer. Medan människan finner data i till exempel protokoll och transaktioner, och information i meddelanden så skaffar hon sig kunskap genom interaktion med individer eller grupper (Davenport and Prusak, 1998).

Enligt Nonaka (1991) består kunskapshantering i en stegrande kunskapsspiral där innovation uppstår i ett samspel mellan tyst och explicit kunskap. Explicit kunskap är formell och systematisk. Den kan lätt kommuniceras och delas i exempelvis produktspecifikationer, vetenskapliga formler och IT-program. Den tysta kunskapen är däremot högst personlig, svår att formalisera och därför svår att kommunicera till andra. Den finns inuti individen och den är ofta svår att sätta i ord.

### 3.1.4 *Tyst kunskap*

Det är omöjligt att kunna dra nytta av all den samlade kunskap som finns inom en organisation. Inom de flesta företag är det bara en liten del av den samlade kunskapen som kommer företaget till nytta. I en artikel i Computer Sweden skriver Martin Wallström att det endast är ca 20% av företagets samlade kunskaper som kommer företaget tillgodo, resten ligger kvar som dolda kunskaper hos den enskilda individen (Wallström, 1998). Det är också detta som Nonaka (1991) tar upp, han skriver att den kunskap som kan uttryckas i ord och siffror bara är toppen på ett isberg av hela den möjliga kunskapskroppen. Det gäller att locka den dolda kunskapen till toppen av isberget så att den blir synlig för företaget. Det är främst

genom att göra den tysta kunskapen mer synlig som det går att lösgöra stora värden för företagen, men det är också den tysta kunskapen som anses svårast att göra synlig då den vanligtvis finns i de färdigheter, rutiner och erfarenheter som en individ besitter (Polanyi, 1966).

Polanyi anses vara den som ursprungligen myntade begreppet "tyst kunnande" (Nonaka, 1991). Polanyi har i studier och analyser av människans kunskap teoretiserat kring tyst (tacit) kunskap och utgår från det faktum att "We know more than we can tell" (1966, s4). Till exempel kan sägas att när vi känner en annan människas ansikte kan vi bland tusentals andra ansikten igenkänna just det ansiktet. Men ändå har vi svårt att i ord beskriva hur vi känner igen det. Det är detta som Polanyi (1966) menar är tyst kunskap.

Polanyi tar i sin bok upp två bra exempel på tyst kunnande. I det ena experimentet visades för en försöksperson ett stort antal osammanhängande stavelser. Efter att ha visat vissa av stavelserna för personen gav man denne en elektrisk chock. Efter en tid lärde sig personen att förvänta sig chockerna efter att vissa av stavelserna visats upp men på begäran kunde han inte identifiera dessa eller tala om varför han kunde förnimma när chocken skulle infinna sig. Personen hade lärt sig när han kunde förvänta sig en chock men kunde inte tala om vad det var som fick honom att förvänta sig den. I det andra experimentet utsattes en person för en elektrisk chock när personen ifråga råkade yttra ord som kunde associeras med vissa "chockord". Personen lärde sig efter ett tag att undvika att uttala dessa associationer och på så vis undvika att utsättas för den elektriska chocken. På förfrågan verkade det dock inte som han visste att han gjorde detta. Genom att hänvisa till dessa två experiment hävdar Polanyi (1966) att medvetenheten om kopplingen mellan chocken och vad som utlöste den förblev tyst.

Tyst kunskap är inte enbart en positiv aspekt. Den har även vissa nackdelar som Stewart tar upp i sin bok "Intellektuellt kapital". Han skriver att tyst kunskap kan vara fel, den är svår att förändra, och den är svår att förmedla- om marknaden förändras radikalt eller om man försöker föra över sin instinktiva känsla för kunderna på hemmamarknaden till ett land med en helt annan kultur. Tyst kunskap är inte klart uttryckt, därför blir den inte ifrågasatt och därför kan det bli fel, utan att man är medveten om det.

### 3.1.5 *Knowing*

Blackler (1995) och Alvesson (1993) tar steget längre och går från "kunskap" till att kalla det "vetande". Istället för att tala om kunskap som något som individen har så talar de om vetande som individen gör. Det leder till att kunskap kan beskrivas mer som ett verb än ett substantiv. Sveiby (1995) delar i sin tur upp kunskapen i "vetande" och "kunnande". Vetande är vad en person känner till. Det är digitalt i sin natur: Antingen vet man att Stockholm är Sveriges huvudstad eller så vet man det inte. Kunnande är mer analogt, vad en person kan utföra. Denna diskussion leder oss till frågan hur man på bästa sätt skall ta till vara på detta vetande och kunnande.

Hur man förmedlar och förvaltar kunskapen på bästa sätt för oss in på hur man hanterar den kunskap som individerna besitter.

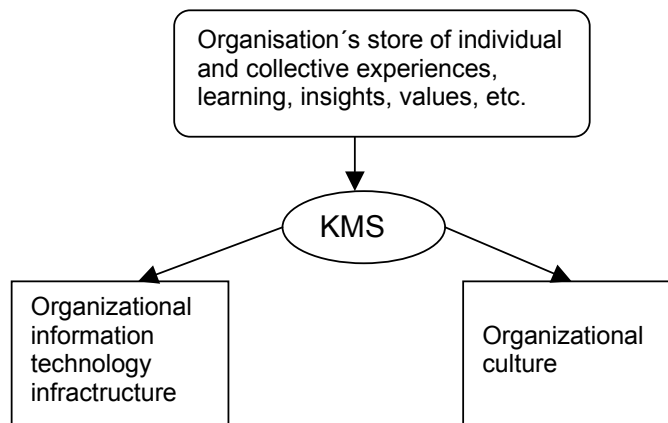
## 3.2 Kunskapshantering

*"Kunskapshantering är en process som hjälper organisationer identifiera, välja, organisera, sprida och överföra betydelsefull information och expertis som är delar av organisationens minne och som typiskt vistas inom organisationen på ett ostrukturerat sätt" (Turban och Aronson, 2001).*

Målet med kunskapshantering är att förbättra organisationens förmåga att utföra kärnprocesserna effektivare (Turban och Aronson, 2001). Företagen har blivit mer medvetna om vikten av kunskapshantering och att tillvarata individernas kunskap och spridningen av den för att kunna organisera kunskapen så att det blir företagets kunskap. Det är dock inte så lätt som det verkar att tillvara ta denna kunskap.

### 3.2.1 kunskapshanteringssystem

Allee (1997) skriver om ett kunskapshanteringssystem som består av två olika faktorer, "informations teknologiska infrastrukturer" och "organisationskulturen". Företagen hanterar i detta fall sin kunskap med hjälp av ett kunskapshanteringssystem (i fortsättningen även KMS). (Figur 1).



*Figur 1: Integration of organizational elements through a knowledge management system (Allee, 1997).*

De olika elementen i de teknologiska infrastrukturerna interagerar med organisationskulturen så att kunskapshanteringssystemet underlättar för hanteringen av organisationens kunskap.

Allee (1997) tar upp sex viktiga punkter som ett KMS bör omfatta:

*1. Skapa en kultur som gynnar kunskapshantering.*

En organisations kunskapshanterings strategi kan inte vara framgångsrik om företaget inte har utvecklat en kultur som stödjer kunskapshantering.

*2. Fånga kunskap.*

Kunskapshantering måste innefatta processen att identifiera, isolera och fånga relevant kunskap.

*3. Kunskapsgenerering*

Det är viktigt att identifiera och inkludera personer med nya och friska idéer i beslutsprocessen.

*4. Utveckling och förklaring (och digitalisering) av kunskap*

Det är viktigt att försöka få fram den tysta kunskapen och identifiera vem som har kunskapen, vem som behöver den och hur man kan transformera den till en form så alla kan ta del av den.

*5. Delning och återanvändning av kunskap*

Tillgång till kunskap och överföring av den till individer är en huvudaspekt inom kunskapshantering. Digitaliserad kunskap och utveckling och förklaring av kunskap måste ha rätt teknologi för att den skall kunna spridas, såväl som den icke digitaliserade kunskapen som måste delas.

*6. Förnyelse av kunskap*

Det är viktigt att inse att kunskap är dynamisk och föränderlig.

Även om kunskapshantering i huvudsak är processorienterad med strategier som kan härledas från organisationskulturen, motivation och policys så behöver kunskapshantering de rätta metoderna och den rätta teknologin för att den skall vara så effektiv som möjligt. En integrering av olika informationssystem är nödvändig (Turban och Aronson, 2001). Hanteringen av kunskap förenklas genom användningen av ett KMS, då kunskapsflödet går från den individ som har kunskapen till den individ som behöver informationen. Dessutom utvecklas och växer kunskapen genom processen (Turban och Aronson, 2001). Nästa steg är att för företagen bestämma vilka teknologiska verktyg de skall använda sig av.

Dyer (2000) anser att nedanstående teknologier är några av de viktigaste i utvecklingen av kunskapshanteringssystem:

- E-mail
- Sökmotorer
- Data warehouse
- Gruppvara
- Informationsportal

Användning av dessa teknologiska hjälpmedel utgör konkurrensfördelar för företaget. De minskar förlusten av intellektuellt kapital om de anställda lämnar företaget och de har tillgång till extern information och ökad produktivitet då tillgång till information blir mer lättillgänglig (Turban och Aronson, 2001).

Sooliman och Spooner (2000) tar upp vikten av en personlig relation och integrering mellan individer för att stödja kunskapshantering. De riktar kritik mot att endast använda sig av teknologiska verktyg för kunskapshantering:

*"Knowledge management is about people not technology, and to start from a "computer" perspective would ensure the failure of knowledge management"* (sid 337).

De tar upp fem faktorer som de anser vara nödvändiga för hanteringen av kunskap:

- Sociala sammankomster
- Företagets layout
- Förtroende mellan de anställda
- Lära sig av sina misstag
- Involvering och stöd från seniorer

### 3.2.2 Sociala sammankomster

I vissa organisationer anses det inte värdefullt att tala med sina kollegor (Soliman och Spooner, 2000). Men för att sprida den tysta kunskapen är det viktigt med kommunikation mellan de anställda (Nonaka, 1991). Nonaka rekommenderar företag att ha "talk rooms" för att uppmuntra personalen att mingla och utbyta tankar och åsikter med varandra. Meningen är att personalen ska diskutera sitt arbete med den som samtidigt råkar befinna sig i rummet. Detta utbyte av information anser skapa fördelar för företaget då saker som kanske inte hade tagits upp på organiserade möten lättare kommer upp här (Davenport and Prusak, 1998). Diskussioner i företagets cafeteria anses ofta av chefer som bortkastad tid. Många chefer säger: "Sluta prata och börja jobba" medan Davenport and Prusak (1998) skriver: "Börja prata och börja jobba" Även om en viss del av diskussionen handlar om fritidsintressen så handlar ändå största delen om arbetet. Det är ju faktiskt det som de anställda först och främst har gemensamt. Genom dessa konversationer upptäcker de anställda vad de vet och inte vet och sprider sina kunskaper, och i processen skapas ny kunskap för organisationen (Davenport and Prusak, 1998).

### 3.2.3 *Företagets layout*

Det kan vara problematiskt att skapa en miljö där människor lättare kan kommunicera. Man kan underlätta möten mellan människor genom att skapa öppna arbetsplatser, gemensamma samlingsrum och ha "brainstorming-möten" – informella möten för att de anställda ska ha möjlighet att ingående diskutera eventuella problem i olika projekt. Många företag tillämpar dessa metoder för att de anställda ska kunna diskutera kreativa lösningar på problem och lättare dela information med varandra. (Roos et al, 1997). Men detta är inte heller någon garanti för att utbyte av kunskap sker. Kommunikation och kunskapsdelning kan endast ske om viljan att dela med sig av sin kunskap finns hos personerna (Davenport and Prusak, 1998).

### 3.2.4 *Förtroende mellan de anställda*

Förtroende mellan medarbetare ökar ofta kunskapsdelningen (Soliman och Spooner, 2000). Känner de förtroende för de andra anställda är risken inte lika stor att de känner sig hotade. Hotet innebär ofta att viljan att dela med sig av sin kunskap minskar (Turban och Aronson, 2001).

### 3.2.5 *Lära sig av sina misstag*

De anställda bör uppmuntras att öppet diskutera sina misstag med sina medarbetare. En kultur som innebär "öppenhet" och "hjälpökning" kan lättare leda till skapandet av en lärande organisation. Skapar man en kultur där de anställda inte bestraffas av sina misstag kan de istället vara öppna och det gynnar kunskapshantering (Soliman och Spooner, 2000).

### 3.2.6 *Involvering och stöd från seniorer*

Involvering av seniorer i arbetet skapar ofta en kultur där motivationen att sprida kunskap ökar (Soliman och Spooner, 2000). De anställda som har varit i branschen länge kan ofta anses vara experter inom sitt område (Turban och Aronson, 2001). Experterna har mycket att lära noviserna och genom stöd och råd från experterna kan de överföra sin tysta kunskap till noviserna (Turban och Aronson, 2001).

### 3.2.7 *Sammanfattning*

Individernas kunskap är en oerhört viktig resurs för företaget. Det svåra är att tillvarata denna kunskap och skapa en effektiv kunskapshantering. Allee (1997) har utvecklat en modell och ett system för att hantera kunskap på bästa sätt. Dyer (2000) tar upp flera olika teknologier för att stödja kunskapshantering: e-mail, sökmotorer, informationsportaler, data warehouse och gruppvara. Sooliman och Spooner (2000) nämner fem viktiga punkter: sociala sammankomster, företagets layout, förtroende



mellan de anställda, lära sig av sina misstag och involvering och stöd från seniorer. Dessa punkter bör företag fokusera på för att stödja kunskapshanteringen, de kan ha en avgörande roll för om hanteringen av kunskap kommer att lyckas eller ej.

### 3.3 Företagskultur

Företagskultur kan definieras på många olika sätt. Alvesson och Berg (1988) definierar organisationskultur som att det har att göra med för organisationsmedlemmarna gemensamma antaganden, prioriteringar, innebörder och värderingar, det vill säga de mönster av trosföreställningar som delas av organisationskollektivet. Krona och Skärvad (1999) skriver att företagets själ utgör kärnan i företagskulturen. Andra forskare som bland annat Deal och Kennedy (1983) skriver att företagskultur kan definieras så enkelt som "det sätt vi utför något på här hos oss".

Organisationskultur har varit ett populärt samtalsämne sedan tidigt 1980-tal. Då började en del av den litteratur som handlar om kunskapshantering hävda att en organisations framgång låg i de gemensamma tankesätt, känslor och mönster som dess medlemmar lärt in. Att hänföra de mjuka delarna av organisationen till "kultur" var ett nytt sätt att göra sociologiska aspekter populära (Hofstede, 1991).

*"En organisations förmåga att lära sig, utveckla minnet och förmedla och dela kunskap är beroende av den kultur som råder i organisationen. Nyckeln till framgång är att skapa en företagskultur där de anställda inte känner sig hotade av förändring utan ser det som en utmaning för att förbättra företagets resultat"* (Turban och Aronson, 2001). De flesta forskare har dock inte sträckt sig så långt i frågan om kulturens betydelse för företagets kunskapshantering och framgång. Däremot är det många som vill påvisa att kulturen har en betydande del i företagets framgång.

Varje företag har sin kultur och styrkan hos denna kultur är avgörande för ett företags framgång. Framgångsrika företag utmärks av att de tror på något särskilt, det vill säga har ett synsätt, ett värdesystem och ett övergripande kvalitativt mål som genomsyrar hela företaget och dess medlemmar. Framgångsrika företag präglas av en "stark kultur" (Deal and Kennedy, 1983). Några element i en stark kultur är:

*Affärskulturen-* för att lyckas måste vissa typer av aktiviteter i företag genomföras skickligt, som till exempel att vara innovativa eller pålitliga.

*Värderingar-* dessa är det grundläggande idéerna och synsätten i en organisation och som sådana bildar de kärnan i företagskulturen: Vi gör så här på vårt företag, dessa ideal är kärnan bakom företagets framgång.

*Hjältar-* dessa personifierar de värderingar som finns i kulturen och utgör konkreta förebilder för de anställda att leva upp till.

*Riter och ritualer-* dessa är företagets förprogrammerade symboliska inslag i vardagslivet. Formella möten utgör den viktigaste ritualen.

*Det kulturella nätverket*- det finns i varje organisation ett informellt nätverk som förmedlar företagets värderingar och hjältemytologi (Deal and Kennedy, 1983).

Deal and Kennedy har tittat på 80 företag och funnit att 18 av dessa hade "kulturer" i meningen kvalitativa mål och värderingar. Samtliga dessa hade lyckats hundraprocentigt medan de andra företagen inte lyckats alls lika bra. Anledningen till att dessa 18 företag lyckades mycket bättre än de övriga är enligt Deal and Kennedy att –"en stark kultur är ett system med informella regler, som klargör hur vi till större delen ska handla". –"En stark kultur ökar människors tillfredsställelse med vad de gör, vilket i sin tur sannolikt leder till en ökad arbetsinsats. De goda kulturerna gör att chefer prioriterar "rätt" saker, fattar bättre beslut då värdesystemet ger grund för att goda värderingar styr och att folk överlag helt enkelt är motiverade (Deal and Kennedy, 1983).

Bang (1988) tar också upp begreppet "stark kultur" Han anser att en stark kultur är en kultur som verkar genomträngande på organisationen och i hög grad styr medlemmarnas beteende. Han beskriver kulturens styrka inom tre dimensioner: den *sociologiska*, *psykologiska* och *historiska dimensionen*. Den sociologiska avser hur många i organisationen som delar kulturen. Finns det en kultur som är gemensam för hela organisationen eller är det många små subkulturer? Ju fler i organisationen som delar normerna, värderingarna och verklighetsuppfattningarna, desto starkare och mer genomträngande är det för medlemmarnas beteende. Den psykologiska dimensionen avser i vilken grad medlemmarna tolkar kulturen på samma sätt eller hur djupt kulturens meningsinnehåll delas bland medlemmarna. Den historiska dimensionen handlar om hur länge kulturen har funnits och hur stabil den har varit genom åren. Ju längre historia organisationen har och ju längre tid organisationens medlemmar varit tillsammans desto starkare kan kulturen bli.

I företagskulturen kan man urskilja fyra olika kulturer (Trompenaars, 1993) och (Krona och Skärvad, 1999):

- Klubbkulturen (Family)
- Rollkulturen (Eiffel Tower)
- Uppgiftskulturen (Guided Missile)
- Den existentiella kulturen (Incubator)

### 3.3.1 Klubbkulturen

Klubbkulturen kan symboliseras med ett spindelnät. I dess centrum finns spindeln, det vill säga ledaren (Krona och Skärvad, 1999). Trompenaars (1993) menar att man kan likna klubbkulturen vid en "traditionell" familj. Denna kultur är hierarkiskt uppbyggd och pappan symboliserar auktoriteten och barnen är underordnade.

Relationen till ledaren betyder mer än den formella positionen i företaget. Besluten är snabba och agerandet ofta intuitivt. Relationer och förtroende är nyckelord i kulturen.

Befordran sker ofta med ålder och de äldre är de som är ledare. Ledaren sätter nivån och tonen på företaget och förväntar sig att de anställda befinner sig på samma våglängd och att de vet intuitivt vad som förväntas av dem. Ledaren tenderar att vara inblandad i alla situationer och uppdrag även om han inte är den som är mest kompetent för uppgiften (Trompenaars 1993).

Klubbkulturen förknippas ofta med entreprenörsföretag som byggts upp kring en stark person. Flera av våra mest framgångsrika företag som Alfa Laval och IKEA har under en stor del av sin tillvaro tillhört denna kategori (Krona och Skärvad, 1999).

### 3.3.2 *Rollkulturen*

Rollkulturen baseras på ordning och reda. Individens engagemang och kreativitet är av underordnad betydelse. Den anställde gör sitt jobb och varken mer eller mindre. Varje högre nivå på företaget har en klar och demonstrativ funktion att hålla ihop de lägre nivåerna. Ledarens roll är att ge den underordnade instruktioner och direktiv. Enligt Trompenaars (1993) fallerar hela systemet om de anställda inte följer ledarens ord. Personalen är organiserad efter sin kunskap och sätts in och formas i företagets redan befintliga roller. Individerna ses som kapital och kan förflyttas och omorganiseras som om de vore företagets fysiska tillhörighet.

Motståndet mot förändring är påtagligt. Det är mycket tidskrävande då manualer måste skrivas om, procedurer ändras, arbetsuppgifter förändras och kvalifikationer måste omvärderas. Det upplevs obehagligt när man inte kan förutse en händelse eller hur utgången skall bli och man skulle kunna säga att mottot i denna kultur är "plikten framför allt" (Trompenaars 1993).

### 3.3.3 *Uppgiftskulturen*

Uppgiftskulturen består av ett nätverk av löst förbundna enheter. Varje enhet är självständig men har ett visst ansvar i helheten. Här arbetar de flesta i team och projektgrupper. Här måste individerna göra det som krävs för att utföra ett uppdrag och direktiven kan ofta vara oklara och man får själv upptäcka under resans gång vad som krävs. Kunnande och kompetens är vad som räknas. Kreativitet, intuition och talang är också en väsentlig faktor (Krona och Skärvad, 1999).

Den här kulturen är kostsam eftersom det är många professionella personer inblandade. Arbetsgrupperna är ofta temporära och de anställda går vidare till andra grupper och projekt. Till skillnad från rollkulturen där de olika arbetsrollerna är specificerade och utgången mätbar kan man inte i uppgiftskulturen se hur mycket varje individ kommer att bidra med för att nå det önskade målet (Trompenaars 1993).

Det sker ofta förändringar i den här kulturen och det gäller att snabbt kunna arbeta och komma överens med nya människor och grupper. Lojaliteten gäller här främst i den arbetsgrupp man tillhör och inte mot själva företaget. Uppgiftskulturen tenderar

att vara individualistisk eftersom den tillåter olika specialister arbeta tillsammans i ett team under en begränsad tid (Trompenaars 1993).

### 3.3.4 *Den existentiella kulturen*

Den existentiella kulturen bygger på att var och en är ansvarig för sig själv och sin egen framtid. Organisationen är till för individen och inte tvärt om. Individen står således i det första rummet och organisationen i det andra. Kulturen bygger helt på individens skicklighet och den finns där för att individerna skall kunna framhäva sig och förverkliga sig själva. Kulturen har nästan ingen struktur och ingen hierarki, den struktur som finns är till för att tillfredsställa personalen, som värme, ljus och mat och dryck.

Eftersom organisationen är till för individen och dess självförverkligande är det få som känner lojalitet mot organisationen och det är många som åker snålskjuts.

Den existentiella kulturen står för skapande och uppfinnande. Eftersom de flesta har samma mål och delad entusiasm kan denna kultur vara väldigt effektiv. Motivationen är också ofta helhjärtad då individen själv är ansvarig för sin framtid (Trompenaars 1993).

### 3.3.5 *Sammanfattning*

Det råder en övertygelse bland forskare om att en "stark" kultur har en avgörande betydelse för framgången i företaget. En stark kultur innehåller flera olika delar som det är relevant att ta hänsyn till och se dess förmåga att skapa en framgångsrik kultur. Trompenaars (1993) och Krona och Skärvad (1999) tar upp fyra olika kulturer inom företagskulturen: klubbkulturen, rollkulturen, uppgiftskulturen och den existentiella kulturen. Dessa kulturer är väldigt olika varandra och innebär stora skillnader för företagen som utövar dem. Det intressanta i denna fråga är att undersöka dem för att se hur de påverkar medarbetarna och på det sätt de hanterar kunskap.

## 3.4 KMS- de två faktorernas samverkan

För att lättare nå framgång måste företaget skapa en företagskultur där individerna vill dela med sig av sin kunskap (Roos et al, 1997). Men det finns en motvilja till att dela med sig, främst bland konsulter inom många kunskapsföretag (Wallström, 2000). De anställda ser en risk i att en ökad organisatorisk konkurrenskraft kan leda till att deras egen konkurrenskraft minskar. Därför är det av stor betydelse att företaget skapar en känsla av att "går det bra för företaget går det bra för mig", en så kallad win-win situation (Höij, 2000). "Den som delar med sig av sin kunskap är den som kommer att lyckas" (Höij, 2000). Förståelsen för att "tillsammans är vi starka" är något som fått en allt större spridning inom främst konsultföretagen. De företag som inte förstår detta kommer inte att klara sig i längden (Höij, 2000).

För att lättare sprida denna kunskap är det viktigt att företagen har teknologiska verktyg att tillgå. För att individerna skall kunna kommunicera med varandra när de exempelvis inte befinner sig på samma ställe är det viktigt att företagen har bland

annat e-mail, informationsportaler och gruppsystem att bistå med. Genom dessa tekniska forum kommunicerar de anställda med varandra och kunskap inhämtas och sprids lättare mellan individerna.

En annan viktig faktor för att skapa ett framgångsrikt företag är att företagskulturen får alla inom organisationen att arbeta mot samma mål och visioner. Det är viktigt att alla är medvetna om de gemensamma målen och att alla känner att deras arbete bidrar till att uppnå dem (Turban och Aronson, 2001). Företag som inte lyckas få medarbetarna att arbeta mot samma mål, lyckas sällan bygga in den atmosfär och kultur och den kunskapsdelning i företaget som krävs för att få alla att känna sig delaktiga (Sveiby, 1995)

#### *3.4.1 Sammanfattning*

För att skapa en framgångsrik kunskapshantering måste företaget ha en kultur som uppmuntrar de anställda att dela med sig av sin kunskap och arbeta mot samma mål. Dessutom måste det finnas teknologiska verktyg så att de anställda lättare kan söka information och sprida sin kunskap. De måste inse att det innebär fördelar att arbeta tillsammans men då krävs det också att medarbetarna känner sig delaktiga i företagets visioner och mål.

## 4 Resultat

*I följande kapitel redovisas de resultaten från de semistrukturerade intervjuerna som genomfördes med de olika företagen.*

### 4.1 Fall ett Ernst & Young

På Ernst & Young intervjuades Peter Öfverström som arbetar där som revisor. Han har varit på företaget i åtta år. Ernst & Young har 2000 anställda i hela Sverige och göteborgskontoret har ungefär 200 anställda. De har ett team i Sverige på fem personer som arbetar med kunskapshantering och en av dem sitter i Göteborg.

#### 4.1.1 Kunskapshantering

Mesta delen av arbetet sker i team och genom det kommer de ganska nära varandra och därför sker mycket informationsutbyte dem emellan. Trots att grupperna varierar och individerna flyttas runt finns det en stor gemenskap inom de olika grupperna. Det är viktigt att medarbetarna lätt och snabbt kommer överens med nya grupper och individer.

Sociala sammankomster anses på Ernst & Young vara viktiga. De har regelbundna kickoffar och en gång om året går "Ernst & Young spelen" av stapeln då alla företagets 2000 anställda blir inbjudna att delta. De anordnar också diverse interna och externa kurser som de anställda uppmuntras att delta i. Gemensamma fikaraster har de två gånger om dagen och där anses det att viktig information utbyts mellan medarbetarna.

De flesta sitter i separata rum men de har också små kontorslandskap där de nyanställda personerna sitter de första åren på företaget. De har flera samlingsrum att tillgå och där kan både de formella och informella mötena hållas. Formella möten har de oftast med alla anställda på Göteborgskontoret medan de informella mötena sker i mindre grupper där de kan sitta och utväxla tankar och idéer med varandra. Seniorer är ofta delaktiga i arbetet och generellt ska det finnas minst en senior med i varje team, som ger råd och tips och som i slutändan också godkänner arbetet.

Det upplevs som att de flesta känner förtroende för medarbetarna och att de inte känner sig hotade av varandra. Många är mycket villiga att dela med sig av sin kunskap. Dessutom lägger företaget stor vikt på att de kan lita på de anställda vilket medarbetarna anser stämna. Någon uppmuntran av att diskutera sina misstag med medarbetarna finns ej då många anser det jobbigt att medge att de begått ett misstag vilket i sig ofta betyder att de genomfört en dålig revision. Det är dock ofta nödvändigt att misstagen kommer fram, vilket de gör enligt de anställda och det är inte någon som blir bestraffad för de eventuella fel de begått.

De har olika teknologier för att gynna kunskapshantering. De använder sig bland annat av e-mail för att kommunicera med varandra. De har tillgång till flera

sökmotorer i bland annat deras databaser. De använder sig av gruppvara där de har planeringsprogram och kalender för de anställda. De har även en väl fungerande informationsportal och använder sig av data warehouse.

#### 4.1.2 Företagskulturen

De flesta i företaget har samma värderingar och normer. Det är kunden som styr de anställda och för att hjälpa dem på bästa sätt så arbetar företaget mot att de anställda siktar mot samma mål och har samma värderingar och normer. "Det ligger lite i blodet" att man ställer upp och arbetar mot samma mål. Det är också något företaget har i åtanke när de rekryterar personal. De har en ganska mjuk framtoning på företaget och är inte lika amerikaniserade som vissa av deras stora konkurrenter. De flesta medarbetarna tolkar företagskulturen på samma sätt men de yngre motsätter sig ibland vissa delar i företagskulturen och framför allt den biten av kultur som står för att de alltid skall ställa upp för företaget. Men de anser att detta inte är något problem och att generellt så ställer alla upp på företaget och är lojala. Någon hjälte ser de inte att det finns inom företaget och de anser att de flesta av medarbetarna som har arbetat på företaget ett tag är med i det kulturella nätverk som sprider företagets värderingar.

Företagskulturen har funnits länge inom företaget och trots en del uppköp och många nytillkomna i företaget har den gamla företagskulturen bestått. Relationer anses väldigt viktigt inom Ernst & Young och kunnande och kompetens värderas högt.

De är ytterst medvetna om företagskulturens och teknologins betydelse för kunskapshantering och anser dessa element vara medel för hanteringen av kunskap.

## 4.2 Fall två Bäcklund & Partners

På revisionsbyrån Bäcklund & Partners intervjuades Christer Söderlind. Han är revisor och delägare. Han har arbetat i företaget i 22 år. De är sammanlagt 8 anställda och kontoret ligger i Stockholm. De har ingen specifik avdelning för kunskapshantering men företaget arbetar mycket med kunskap.

### 4.2.1 Kunskapshantering

Det kommuniceras mycket mellan individerna och de utbyter många idéer och tankar med varandra. De sitter i separata rum men har ett samlingsrum. De anser att sociala sammankomster är viktiga och brukar arrangera gemensamma resor och de har gemensam kafferast varje dag. Dessutom har de ofta informella möten och "brainstormar" tillsammans runt olika problem och idéer medan de formella mötena inte planeras in lika ofta.

Medarbetarna känner sig ej hotade utav varandra och de känner inte någon konkurrens. "Vi är ett så pass litet företag och alla som arbetar här är så duktiga så

snarare än att de känner sig som konkurrenter så delar de med sig av sin kunskap". "Fördelen med ett litet företag är att de anställda känner att de kan lita på varandra och då hjälper de också gärna varandra och stöttar någon om det begåtts något misstag". Det sker inga bestraffningar om någon gör fel.

Seniorer eller även så kallade "experter" finns ofta till hands och vägleder noviserna. Dessutom är de indelade i grupper där de mer erfarna lär upp och ger tips till de mindre erfarna.

De teknologiska verktygen de använder sig av är först och främst e-mail. Sedan har de även sökmotorer i databaserna där de bland annat kan söka efter olika klienter och efter lagar och regler. De har ingen gruppvara då de anser att de ej är i behov av det då de är ett så litet företag. Mycket extern information inhämtas också via nätet.

#### 4.2.2 Företagskulturen

De försöker bygga en metod så att de anställda arbetar mot samma mål och de anser att företaget har lyckats bra med det och dessutom har alla en gemensam grundsyn beträffande företagskulturen. Däremot har kulturen varit under förändring ett tag. Från att ha varit mer mekaniska arbetsuppgifter till att uppgifterna blir mer analytiska. De anställda är uppdelade i olika team och har eget ansvar men måste lyda ledarens order och direktiv. Pålitlighet värderas högt på företaget då klienten är i fokus och denna egenskap hos medarbetarna är en grundsten för att klienterna ska finna revisionsbyråns tjänster tillfredsställande. Företaget är hierarkiskt uppbyggt och ledaren är i centrum. Kreativitet, kunnande och kompetens värderas högt. Någon hjälte anses dock inte finnas i företaget. Inte heller existerar det något kulturellt nätverk där företagets värderingar förmedlas. Det fanns när de hade fler medarbetare, men nu är de för få medarbetare för att ha detta informella nätverk.

De anser att företaget ej är medvetet om företagskulturens betydelse för kunskapshantering och de vet ej heller om kulturen är ett medel för kunskapshantering. Däremot anser de att de teknologiska verktygen är det.

### 4.3 Fall tre Moderata samlingspartiet i Göteborg

På Moderata samlingspartiet intervjuades Henrik Nilsson som har arbetat där i tre år. Henrik är stadssekreterare och politisk rådgivare i den kommunala moderata partiorganisationen i Göteborg. De är sammanlagt 14 personer som arbetar i Göteborg. Det finns även kontor runt om i kommunerna i landet. Kunskap är en central del i deras arbete men de har ingen person i Göteborg som endast arbetar med kunskapshantering.



#### 4.3.1 Kunskapshantering

Eftersom deras arbete går ut på att vara ute bland människor så spenderar de så lite tid som möjligt på kontoret. De anser därför att det är viktigt att alla inom organisationen sammanstrålar minst en gång om dagen och har då en gemensam kafferast på förmiddagen där de kan utbyta information.

Arbetsplatsen är uppbyggd så att de sitter och arbetar i separata rum. Men de har formella och informella möten där personalen utbyter tankar och idéer med varandra.

De anställda är tillsatta av väljarna och genom det råder det en viss konkurrens mellan medarbetarna. Misslyckas man med arbetet så åker man förr eller senare ut då någon annan blir invalt istället. Därför förs inte heller information alltid vidare och de anställda håller ibland inne med sin kunskap då de känner sig hotade av medarbetarna. De anser ändå att förtroende råder mellan vissa anställda.

Om någon av de anställda har misslyckats med en uppgift försöker de lyfta fram vad det är som skett. Dock är detta ingen allmän policy och det beror lite på vem det är som har begått ett fel om det tas upp för ventilering eller inte. De bestraffas däremot inte för sina misstag, det skulle i sådant fall vara att inte bli omvald av folket. Men ledningen bestraffar ej de anställda. Seniorer eller så kallade experter är ofta involverade i arbetet och vägleder de yngre noviserna.

De teknologier de använder sig av är e-mail som används flitigt för att sprida och dela med sig av kunskap. De har olika sökmotorer och de använder sig av gruppvara där de har bland annat kataloger innehållande rapporter och skrivningar. Dessutom har de en informativ portal med sökmotor som används flitigt.

#### 4.3.2 Företagskulturen

Den existerande företagskulturen har funnits länge inom organisationen. De flesta delar även samma normer och åsikter. "Att man ingår i ett visst parti bygger ju på att man tycker likadant" säger Henrik. Däremot så tolkas inte företagskulturen på samma sätt av alla. Det råder olika grundvärderingar inom organisationen. Företagskulturen bygger mycket på traditioner och dessa värderingar delas inte av alla. Det finns en tydlig struktur inom organisationen och strikta hierarkier. De flesta medarbetarna arbetar mot samma mål men arbetet sker på eget ansvar. Det är ett arbete som bygger på individen och det sker inga arbeten i projektform. Medarbetarnas framgång beror i mångt och mycket på deras egen skicklighet. Och en av de viktigaste egenskaperna hos medarbetarna är att de är pålitliga, inte mist utåt sett eftersom de är folkvalda. Det är svårt att säga om det finns någon hjälte i företaget men de högt uppsatta politikerna är helt klart förebilder för dem som har ambitionen att arbeta sig uppåt mot toppen. De ser också att alla inom organisationen medverkar i det nätverk som förmedlar dess värderingar.

Organisationen är medveten om företagskulturens och teknologins betydelse för kunskapshantering och de anser också att dessa två element är medel för hantering av kunskap.

#### 4.4 Fall fyra Nova Naturgas

På Nova Naturgas intervjuades Inga-Britt Johansson som arbetar som assistent på företaget och har varit där i fyra år. Nova Naturgas verkar inom energisektorn. De har 40 anställda som sitter i Stockholm, Göteborg och Malmö. De importerar marknadsför och säljer naturgas till olika distributionsföretag, industrier och kraft- och värmeverk i Sverige. De har ingen specifik person som arbetar med kunskapshanteringsfrågor.

##### 4.4.1 Kunskapshantering

På Nova Naturgas försöker man anordna flera olika sociala aktiviteter. Hela företaget träffas på personalkonferens cirka en gång om året. På de lokala kontoren har de gemensamma fikaraster där arbetsproblem ofta diskuteras.

De sitter i separata rum men har flera samlingsrum att tillgå. De har först och främst formella möten men informella möten förekommer även. De informella mötena sker oftast med de personer som arbetar i projektgrupper.

Generellt sett uppleves det som att personalen känner förtroende för varandra och de har inte märkt någon tendens till att någon eller några känner sig hotade av varandra. Snarare är det så att de anställda gärna diskuterar förslag på lösningar vid olika problem och de utbyter ofta tankar och idéer med varandra. De behöver inte skämmas om de begår ett misstag och det blir inga efterföljder i form av bestraffningar. Däremot sker det inte heller någon direkt uppmuntran att diskutera och ventilera eventuella misstag som har begåtts. Dock hjälps man åt om en medarbetare har felat. Företaget har inte direkt några seniorer som hjälper de yngre, snarare bistår de yngre de äldre och mer erfarna med hjälp och idéer.

De teknologiska verktyg de använder sig av är i stor grad e-mail där de lätt kan kommunicerar med de övriga två kontoren. De har information lagrad i databaser där sökmotorer kan användas. De håller på att bygga en gruppvara där det bland annat skall ingå en gemensam kalender. De har dessutom en informations portal som ofta uppdateras.

##### 4.4.2 Företagskulturen

De flesta av de anställda delar samma värderingar, normer och verklighetsuppfattning. De flesta arbetar mot samma mål och att de upplever företagskulturen på samma sätt. Företagskulturen har dock nyligen ändrats ganska mycket. Detta skedde för ungefär två år sedan då Nova Naturgas största ägare sålde

sina aktier. Efter det har de skaffat sig en delvis ny marknad och företagskulturen har genom det förändrats, Bolaget är nu i en pionjärperiod med nya krafter, mycket baserat på ledarens agerande och att de är innovativa. Mycket är dessutom inriktat mot ledaren och hans förmåga att handlägga många ärenden. De anställda har anpassat och förlikat sig med den nya företagskulturen på ett bra och engagerat sätt.

De flesta på företaget arbetar i team. Det ställs höga krav på de anställda att de skall klara av och genomföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Vidare har ledningen inte alltid koll på arbetsuppgifterna och instruktionerna kan ibland vara luddiga och otydliga. Detta innebär i sin tur att de anställda måste vara kompetenta, arbetsvilliga och ta egna initiativ. De tycker inte att det finns någon i företaget som man kan se som en hjälte. Ledningen kan anses vara det informella nätverk som förmedlar företagets värderingar.

De anser också att företaget inte är medvetet om företagskulturens betydelse för kunskapshantering och de har svårt att svara på om organisationens kultur kan anses vara ett medel för hanteringen av kunskap. Dock anser det att teknologin är ett medel för kunskapshantering.

## 4.5 Fall fem Small Shops International

På Small shops International intervjuades Adriano Capoferro som är VD på företaget och har arbetat inom koncernen i 13 år. Small Shops äger butikskedjan "7-Eleven" som ingår i detaljhandelssektorn. De finns i Norge, Sverige och Danmark. På kontoret i de tre olika länderna arbetar det 85 stycken. De har ingen specifik person som endast arbetar med kunskapshantering men de har flera i företaget som delvis ansvarar för den uppgiften.

### 4.5.1 Kunskapshantering

Sociala sammankomster anses vara en viktig del i företaget där de har regelbundna kickoffer, konferensresor och gemensamma kafferaster. De arbetar i separata rum men har flera olika samlingsrum. Där hålls det ofta formella möten men i viss mån också informella möten. Medarbetarna känner förtroende för varandra och att eftersom de har relativt få anställda på kontoret står de ganska nära varandra och ingen känner sig hotad eller baktalar någon medarbetare.

Arbetet sker oftast i team och seniorer är inblandade och stödjer och hjälper de yngre medarbetarna. De har både större möten med alla i koncernen och mindre möten inom teamen. De flesta möten är däremot formella och informella möten uppmuntras inte specifikt, även om de därmed inte anses vara onödiga.

Ingen i företaget bestraffas om de begår ett fel men det råder inte heller någon specifik uppmuntran att dela med sig av sina misstag även om de självklart kommer upp till diskussion och försök att lära sig av misstagen.

De använder sig flitigt av teknologiska verktyg. E-mail är en huvudfunktion. Databaser med sökmotor används ofta och det använder sig av gruppvara för bland annat möten och dokumenthantering. De har även en informativ portal att tillgå.

#### *4.5.2 Företagskulturen*

Företaget präglas av en stark kultur då några få av ledarna och de tidigare ledarna varit kulturbärare och ansetts vara hjältar inom företaget. De har från starten för femton år sedan haft samma företagskultur och arbetat mycket med att de anställda skall arbeta mot samma mål och ha samma värderingar och normer. De anser att företaget har lyckats väl i denna fråga. Small Shops präglas av att det är få ägare med många aktier och ägarna har varit väldigt involverade i företaget och har byggt upp det och upprätthållit den existerande företagskulturen genom att på ett bra sätt förmedla företagets värderingar. Att ledningen kan känna förtroende för de anställda värderar företaget högt. Likaså förväntar sig ledaren att de anställda följer hans order och att de anställda vet vad som väntas utav dem.

De är väl medvetna om företagskulturens betydelse för kunskapshantering och de fokuserar mycket på resultat och att de är innovativa och hela kulturen kan sägas bygga kring det. Därför används också företagskulturen som ett medel för att hantera kunskap. Teknologiska verktyg används också i större utsträckning och användningen av dessa faktorer ökar ju mer företaget expanderar. Därför ser de även dessa verktyg som ett medel för kunskapshantering.

## 5 Analys

*I följande kapitel analyseras de fem företag som intervjuats och sedan jämförs dessa med den teoretiska forskningen från kapitel 3.*

### 5.1 Kunskap

Alla de fem fallen har tillgång till databaser och därmed har de också tillgång till den explicita kunskapen. Alla fem företagen försöker också sprida den tysta kunskapen genom att fyra av de fem fallen har seniorer eller så kallade experter som för över en del av den tysta kunskapen till noviserna och i Nova Naturgas fall är det de yngre som överför sin tysta kunskap till de äldre. Den tysta kunskapen utnyttjas också av de fem företagen då samtliga fall anordnar informella och formella möten och sociala sammankomster. Dessutom utbyter organisationernas medarbetare idéer, åsikter och tankar med varandra vilket underlättar spridningen av den tysta kunskapen.

#### 5.1.1 Kunskapshantering

Dyers (2000) KMS strategier kontrollerades om de fem företagen använde sig av:

##### 5.1.2 E-mail

Denna funktion använder sig alla de fem fallen av.

##### 5.1.3 Sökmotorer

Alla fem företag har sökmotorer i bland annat deras databaser.

##### 5.1.4 Gruppvara

Tre av de fem fallen använder sig av gruppvara för bland annat gemensamma kalendrar och mötesbokning (Ernst & Young, Moderaterna och Small Shops). Nova Naturgas kommer inom en snar framtid att använda sig av gruppvara men Bäcklund & Partners anser sig inte vara i behov av det.

##### 5.1.5 Data warehouse

Endast ett (Ernst & Young) av de fem fallen använder sig av data warehouse.

##### 5.1.6 Informationsportal

Fyra av de fem företagen har en informationsportal att tillgå (ej Bäcklund & Partners).

Soolimans och Spooners (2000) fem viktiga punkter testades på de fem företagen för att analysera om de uppfyller kraven för att kunna stödja företagets kunskapshantering:

#### *5.1.7 Sociala sammankomster*

Alla fem fallen anser det relevant och viktigt att ha regelbundna sociala sammankomster. De har alla gemensamma kafferaster, arrangerade fester och andra uppslutningar.

#### *5.1.8 Företagets layout*

Alla fem företag har separata rum för sina anställda men de har flera samlingsrum att tillgå där de har både formella och informella möten. Två (Ernst & Young och Bäcklund & Partners) av de fem företagen har mest informella möten, som också uppmuntras av ledningen. De andra tre (Small Shops, Nova Naturgas och Moderaterna) ägnar sig mest åt formella möten men hindrar inte de anställda att ha informella möten.

#### *5.1.9 Förtroende mellan de anställda*

Fyra av de fem fallen känner förtroende för sina medarbetare och anser inte heller att de utgör något hot mot den enskilda individen. En organisation (Moderaterna) såg lite annorlunda på denna fråga då det råder en relativt hög grad av konkurrens mellan de anställda och genom det minskar förtroendet för medarbetarna och hotbilden ökar. Dock känner många inom Moderaterna ändå förtroende för varandra.

#### *5.1.10 Lära sig av sina misstag*

Ingen av företagen bestraffar sina anställda om de begått något fel. Men de uppmuntrar inte heller personalen att dela med sig av sina misstag. Alla var även ense om att misstagen till viss mån kommer att tas upp för ventilering och hjälp finns att bistå den behövande.

#### *5.1.11 Involvering och stöd från seniorer*

I fyra av de fem fallen är seniorer involverade i arbetet och vägleder de yngre noviserna. Endast Nova Naturgas använder sig inte av detta.

## 5.2 Företagskulturen

Varje företag har sin kultur och styrkan hos denna kultur är avgörande för ett företags framgång. De präglas av en ”stark kultur”. Deal Kennedy (1983) och Bang (1988) tar upp olika element som definierar en stark kultur:

### 5.2.1 Affärskulturen

Alla fem företagen uppfyller detta krav att vissa typer av aktiviteter skall genomföras skickligt. Tre av fallen (Moderaterna, Ernst & Young och Bäcklund & Partners) värderade pålitlighet extra högt och anser att medarbetarna går att lita på. De andra två fallen (Nova Naturgas och Small Shops) anser sig själva vara innovativa.

### 5.2.2 Värderingar

De fem fallen upplever alla att de flesta av medarbetarna har samma värderingar. Ett undantag är eventuellt Moderaterna där vissa av de anställda inte har samma grundvärdering vad det gäller tradition.

### 5.2.3 Hjältar

Framförallt ett företag uppfyller detta element (Small Shops). Moderaterna kan också anses uppfylla detta. De tre resterande företagen (Nova Naturgas, Bäcklund & Partners och Ernst & Young) anser sig inte ha någon eller några utstakade hjältar.

### 5.2.4 Riter och Ritualer

Alla fem fallen uppfyller delvis detta krav då de alla har formella möten.

### 5.2.5 Det kulturella nätverket

Fyra av de fem företagen anser sig ha ett nätverk som förmedlar företagets värderingar. Företaget Bäcklund & Partners anser sig dock vara för små för att ha detta kulturella nätverk.

### 5.2.6 Sociologiska dimensionen

Alla företagen anser att de flesta av de anställda delar samma normer och verklighetsuppfattning. Det innebär att de har en företagskultur och ej flera subkulturer inom företaget. Moderaterna är eventuellt ett undantag då inte alla har samma grundvärdering i företagskulturen men samtidigt anser de att medarbetarna delar samma normer och verklighetsuppfattning.

### 5.2.7 *Psykologiska dimensionen*

Alla fallen utom Moderaterna uppfyller detta krav då inte alla medlemmarna tolkar företagskulturens grundvärderingar på samma sätt.

### 5.2.8 *Historiska dimensionen*

Tre av de fem fallen uppfyller detta krav då deras företagskultur varit stabil och konsekvent under åren (Small Shops, Ernst & Young och Moderaterna). Både "Bäcklund och Partners" och "Nova Naturgas" har företagskulturer som nyligen förändrats.

## 5.3 De fyra kulturerna

Krona och Skärvad (1999) och Trompenaars urskiljer fyra olika typer av kulturer som har testats på de fem företagen:

### 5.3.1 *Ernst & Young*

Ernst & Young är ett typiskt företag inom uppgiftskulturen. De arbetar i team och individerna i de olika grupperna flyttas runt med jämna mellanrum och de måste snabbt och lätt komma överens med de nya gruppmedlemmarna. Dessutom råder det en stor gemenskap inom grupperna. Kunnande och kompetens värderas högt inom Ernst & Young vilket är ett typiskt kännetecken för uppgiftskulturen.

### 5.3.2 *Bäcklund & Partners*

Bäcklund & Partners är ett företag som i huvudsak hamnar inom klubbkulturen. Företaget är hierarkiskt uppbyggt och ledaren är i centrum. De måste lyda ledarens order och direktiv. Pålitlighet värderas högt inom företaget och det är också ett av nyckelorden inom klubbkulturen. Bäcklund & Partners har också inslag från uppgiftskulturen då de anställda arbetar i olika team och har eget ansvar. Kreativitet, kunnande och kompetens är också viktiga egenskaper hos medarbetarna vilket också nämns i uppgiftskulturen.

### 5.3.3 *Moderata kommunala samlingspartiet*

Denna organisation hör först och främst hemma i den existentiella kulturen då de anställda har eget ansvar och arbetet bygger på individen. Deras framgång beror på deras skicklighet och är de inte tillräckligt populära så får de inte vara kvar eftersom de är folkvalda. Men samtidigt kan man även se inslag av klubbkulturen i denna organisation då den är uppbyggd av en tydlig struktur och strikta hierarkier.



#### 5.3.4 *Nova Naturgas*

Nova Naturgas har en blandning av klubbkulturen och uppgiftskulturen med ett överslag på den sistnämnda. De arbetar i team och det ställs höga krav på de anställda att de skall klara av och genomföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Vidare har ledningen inte alltid koll på arbetsuppgifterna och instruktionerna kan ibland vara luddiga och otydliga. Detta innebär i sin tur att de anställda måste vara kompetenta, arbetsvilliga och ta egna initiativ. Detta är karaktäristiska drag inom uppgiftskulturen. Samtidigt baseras mycket i företaget på ledarens agerande och hans förmåga att handlägga ärenden. Detta är typiska inslag i klubbkulturen.

#### 5.3.5 *Small Shops International*

Small Shops har en typisk klubbkultur. Företaget har byggts upp kring ett par starka ledare som är och har varit väldigt involverade i företaget. Att ledningen känner förtroende för de anställda betyder mycket för företaget och likaså förväntar sig ledaren att de anställda följer hans order och att de anställda vet vad som förväntas utav dem.

#### 5.3.6 *Slutord*

De fem företagen använder företagskulturen som ett medel för kunskapshantering trots att alla inte är medvetna om dess betydelse och påverkan. Alla de fem fallen uppfyller de flesta av elementen för att kunna anses ha en stark kultur. Detta faktum underlättar givetvis för företagen då en stark kultur indirekt innebär att medarbetarna lättare delar med sig av sin kunskap då denna starka kultur leder till att medarbetarna arbetar mot gemensamma mål och har samma värderingar och normer vilket i sin tur underlättar för kunskapsdelningen. De fem fallen använder företagskulturen på delvis olika sätt för att styra kunskapshanteringen:

##### 5.3.6.1 *Ernst & Young*

Ernst & Young använder företagskulturen som ett medel för kunskapshanteringen genom att de uppmuntrar sociala sammankomster då de arrangerar fester, kickoffer, kurser och gemensam fika. Dessa sammankomster innebär att personalen lär känna varandra och då skapas lättare ett förtroende dem emellan vilket i sin tur innebär att de lättare vill dela med sig av sin kunskap. Dessutom handlar diskussionerna ofta om arbetet, det är ju faktiskt det som de anställda först och främst har gemensamt (Davenport and Prusak, 1998).

De har en företagskultur som strävar efter att de anställda ska arbeta mot samma mål och ha samma normer och värderingar vilket skapar en känsla av samhörighet mellan medarbetarna som innebär att de inte känner sig hotade av varandra. De hjälper istället varandra och delar med sig av sin kunskap. Det faktum att de har

experter som hjälper noviserna innebär att de har en kultur som på bästa sätt försöker överföra den tysta kunskap som annars kan vara svår att förmedla.

#### 5.3.6.2 *Bäcklund & Partners*

Bäcklund & Partners har en företagskultur som uppmuntrar informella möten mellan de anställda. Detta är enligt Davenport och Prusak (1998) ett väldigt viktigt element som gynnar kunskapsdelningen. De har även många sociala sammankomster vilket bidrar till känslan av samhörighet. Företaget trycker på att de anställda skall vara pålitliga vilket i sin tur innebär att medarbetarna lättare delar med sig av sin kunskap då de troligtvis känner förtroende för en person som anses vara pålitlig.

Eftersom Bäcklund & Partners är ett litet företag är det lättare att få alla anställda att ha samma värderingar och mål. Dessutom har de en klubbkultur vilket Trompenaars (1993) kallar för "familjekulturen". Denna känsla försöker företaget eftersträva då de hjälper varandra om någon begår ett misstag och de mer erfarna anställda hjälper och vägleder de yngre noviserna som är ett effektivt sätt att sprida den tysta kunskapen på i företaget.

#### 5.3.6.3 *Moderata samlingspartiet*

Denna organisation ingår i den existentiella kulturen vilket innebär att den bygger helt på individens skicklighet. Kulturen försöker få medarbetarna motiverade och att arbeta mot samma mål. Moderata samlingspartiet använder företagskulturen som ett medel då den får medarbetarna att ha samma normer och värderingar. Det underlättar för kunskapsdelningen då de lättare delar med sig av sin kunskap till individer med samma värderingar, normer och mål eftersom dessa faktorer gör att känslan av samhörighet ökar. Eftersom organisationens framgång bygger på att individerna anses duktiga och pålitliga av omvärlden stödjer organisationen individen och finns där för dem snarare än tvärt om. Detta gör att medarbetarna känner sig mer motiverade att nå sina uppsatta mål. För att lättare nå dessa mål måste de i mångt och mycket samarbeta och hjälpa varandra, vilket gynnar kunskapsdelningen.

De har även en företagskultur som uppmuntrar sociala sammankomster då de varje dag har gemensam kafferast. Där kan åsikter och idéer utbytas och på så sätt sprids också kunskapen i organisationen. Företagskulturen bygger även på tradition som ses i de strikta hierarkier som organisationen har. Detta kan också ses i det att experter vägleder och hjälper noviser vilket ger en känsla av att de hjälper och finns där för varandra som i sin tur innebär att den tysta kunskapen förs vidare.

#### 5.3.6.4 *Nova Naturgas*

Liksom de övriga företagen har Nova Naturgas en företagskultur som uppmuntrar de sociala sammankomsterna. De har gemensam fika, fester, kurser och en gång om året träffas hela företaget för att umgås. Här kan många nya idéer och förslag

uppkomma och den tysta kunskapen kan lättare spridas i organisationen. De har nyss ändrat inriktning på företagskulturen men har lyckats få med sig medarbetarna i detta projekt. Detta visar på att individerna delar mål och värderingar med företaget vilket gör att hanteringen av kunskap underlättas. Dessutom har de skapat en företagskultur där medarbetarna känner förtroende för varandra och hjälper till när någon har felat. Detta ökar delning och spridning av kunskap. Företaget är inte medvetet om vikten av företagskulturens betydelse av kunskapshanteringen men de visar här att de ändå använder det som ett medel för hanteringen av kunskap.

#### 5.3.6.5 *Small Shops International*

Small Shops använder företagskulturen som ett medel för kunskapshantering då de har en klubbkultur och använder den på ett effektivt sätt. Ledarna är kulturbärare inom företaget och kan ses som hjältar. Detta skapar motivation hos medarbetarna som ser dessa hjältar som förebilder och vill genom det arbeta sig uppåt. Detta innebär att de arbetar mot samma mål vilket i sin tur är lättare att nå om man delar idéer och kunskap med varandra. Denna familjekultur värderar förtroende högt som gör att medarbetarna känner sig mer villiga att sprida sina åsikter och tankar med varandra. Small Shops starka och stabila kultur som arbetar mot att individerna har samma normer och värderingar leder till att kunskapsspridningen i företaget ökar.

## 6 Diskussion

Jag har i mina teoretiska och empiriska studier sökt efter indikationer på faktorer i både företagskulturen och teknologin som har en gynnande effekt på kunskapsdelning inom organisationer. Först har jag funnit en rad olika faktorer hos företagskulturen som jag anser har en betydande inverkan för att kulturen skall kunna användas som ett medel för kunskapshantering:

Den sociala samverkan är en faktor jag anser vara en del av, och med stark påverkan på, företagskulturen. Jag har funnit det avgörande att individernas kunskap sprids bäst genom kommunikation mellan de anställda. Genom att ha en företagskultur som uppmuntrar medarbetarna att samtala med varandra och träffas och "brainstorma" tillsammans kan det uppkomma och spridas information som kanske annars inte hade kommit fram. Människan är en social varelse som gärna vill dela med sig av sina erfarenheter och tankar (Roos et al, 1997). Därför kan företagen gärna uppmuntra samtal mellan medarbetarna då det också gynnar kunskapshantering eftersom en företagskultur som står för samverkan mellan medarbetarna påverkar hantering av kunskap på ett positivt sätt.

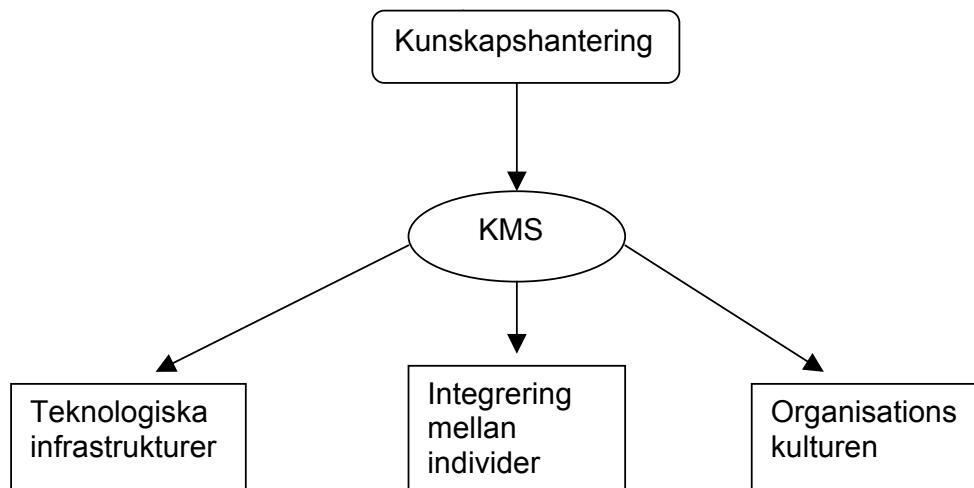
Polanyi (1966) som teoretiserat kring tyst kunskap utgår från det faktum att "We know more than we can tell". För att kunna ta tillvara och få fram denna tysta kunskap måste företagen försöka överföra den mellan individerna. Genom att ha experter som är involverade i novisernas arbete men som låter dem göra arbetet själva, endast med råd och stöd från experterna, kan den tysta kunskapen lättare överföras till noviserna då de får en inblick i experternas arbete och kan tolka och lära sig saker och ting själva som experterna kanske har svårt att formulera i ord. Detta har också visat sig vara värdefullt hos de fall jag har undersökt i min empiriska forskning.

De fem företagen jag har analyserat visar att de använder sig av företagskulturen på ett effektivt sätt för att gynna kunskapshantering. Det intressanta i denna fråga är att ett par av företagen inte ens var medvetna om företagskulturens betydelse för kunskapsdelningen, men trots det så använder de kulturen som ett medel för hantering av kunskap.

Även om företagen inte är medvetna om företagskulturens betydelse för kunskapshantering kan den ändå användas som ett medel för att stödja hantering av kunskap. Men självklart gynnar det företaget att vara medveten om dess påverkan då de lättare kan justera de element i kulturen som inte fungerar på ett fördelaktigt sätt. Dessutom är det en fördel att ha en förståelse för hur man på bästa sätt skall förmedla den tysta kunskapen eftersom den kan generera stora fördelar i hanteringen av kunskap. Medvetenhet gör att förändringar och förbättringar lättare sker och företaget kan då ha en tillfredsställande kunskapshantering.

Företagskulturen är inte den enda faktor som är viktig för en effektiv kunskapsdelning. Teknologiska verktyg har också en stor betydelse. De anställda sitter eventuellt inte på samma plats och då kan informationsutbyte lättare ske genom exempelvis e-mail. Dessutom är det viktigt att alltid snabbt ha tillgång till den kunskap man behöver. Denna kunskap kan de anställda lätt finna genom information

på deras portaler, genom gruppvara och data warehouse. Allees (1997) modell (figur 1 sidan 13) anser jag omfatta de faktorer för att på ett effektivt sätt hantera kunskapen i en organisation. Hans sex element som han anser bör innefattas i ett kunskapshanteringssystem för att stödja kunskapshandlingen kan jag se återspeglas i Soolmans och Spooners (2000) fem faktorer om kunskapshandling och i Dyers (2000) fem element om teknologin och de faktorer jag tagit upp om företagskulturen. Alla dessa faktorer är beroende av varandra och samverkar med varandra för att på ett effektivt sätt hantera organisationers kunskap. Jag anser dock att Allees (1997) modell saknar en faktor och lägger till "integrering mellan individer" i nedanstående modell. Denna faktor kan eventuellt ses som en del i företagskulturen, men jag anser att den skall behandlas med allra största vikt, vilket också Soolmans och Spooners (2000) fem punkter visar på. Genom det tycker jag att nedanstående modell (figur 2) bättre representerar hans sex element som ingår i KMS:



Figur 2: Eget tillägg på Allees (1997) modell om "integrering av element i en organisation genom ett KMS.

## 6.1 Slutsats

Den här undersökningen har visat att oavsett om företagen är medvetna om företagskulturens inverkan på kunskapshantering eller ej så använder de fem fallen företagskulturen som ett medel för kunskapshantering och det har visat sig att den har en betydande roll för en gynnsam hantering av kunskap inom organisationen. Dessutom använder de sig av teknologiska verktyg för att snabbare på tag på information och lättare kunna sprida sin kunskap. Alla de fem företagen är medvetna om dess betydelse och använder de olika teknologierna som ett medel för att på ett lättare och smidigare sätt hantera kunskapen i den egna organisationen. De viktigaste faktorerna för att hantera kunskap i de fem fallen jag har undersökt är:

- E-mail
- Sökmotorer
- Informationsportal och tillgång till Internet
- Sociala sammankomster
- Förtroende mellan de anställda
- Gemensamma värderingar och normer
- Stöd och involvering av experter

Detta visar på att Allees (1997) modell med viss modifikation till största delen följs av de fem fallen och detta innebär i sin tur att dessa fem organisationer använder de fundament som står att finna för hur företagskulturen och teknologiska verktyg kan användas som ett medel för kunskapshantering i organisationer.

## Källförteckning

- Alvesson, M & Berg, P-O, *Företagskultur och organisationssymbolism*. Studentlitteratur, Lund, 1988.
- Backman, J, *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, 1998.
- Bang, H, *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund, 1994.
- Davenport T,H, och Prusak L, *Working Knowledge: how organisations manage what they know*. Harvard Business School, Boston, 1998.
- Deal E, T, och Kennedy, A, *Företagskulturer*. Addison-Wesley Publishing Company Inc, Vänersborg, 1983.
- Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*. Studentlitteratur, Lund, 1991.
- Krona, H, och Skärvad P-H, *Framgångsrika företagskulturer*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999.
- Mintzberg, H, *Mintzberg on Management: Inside Our strange World of Organisations*. Free Press, New York, 1989.
- Nonaka, I, *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York, 1995.
- Polanyi, M, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd, London 1966.
- Roos G, Roos J, Dragonetti N, Edvinsson L, *Intellectual Capital*. MACMILLAN PRESS LTD, London, 1997.
- Sveiby, K-E, *Kunskapsflödet*, Svenska Dagbladets Förlag AB, Vänersborg, 1995.
- Stewart, T, *Intellectual Capital; the new wealth of organisations*. Doubleday/Currency New York, 1997.
- Trompenaars, F, *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing Limited, London, 1993.
- Turban E, Aronson J, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Sjätte upplagan. Prentice Hall International Inc, New Jersey, 2001.
- Wiedersheim, F, Eriksson, L,T, *Att utreda, forska och rapportera*. Sjätte upplagan, Liber Ekonomi, Malmö, 1999.

## Vetenskapliga artiklar

Allee, V, *Training and Development*. "12 Principles of Knowledge management" Vol. 51, No 11, 1997.

Alvesson, M, *Organizations as Rhetoric: Knowledge-intensive Firms and the Struggle With Ambiguity*. Journal of Management Studies, 1993.

Blackler, F, *Knowledge, Knowledge Work and Organisations: An Overview and Interpretation*. The Management School Lancaster University, 1995.

Dyer, V, *Knowledge Management*. "Knowledge Management Crosses the Chasm". Mars 2000.

Hansen, T, Nohira, N, Tierney, T, *Whats your strategy for managing knowledge*. Harvard Business Review, 1999.

Soliman, F, Spooner, K, *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*. Journal of Knowledge Management, 2000.

Walsham, G, *Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems*. European Management Journal, 2001.

## Övriga artiklar

Höij, M, *Makt är att dela kunskap*. Computer Sweden, 2000-05-08.

Wallström, M, *Kraftigt uppåt för kunskapshantering*. Computer Sweden, 2000-10-18.

## Rapporter

Alvesson, M, *Kultur och symbolismforskning om organisationer- en kunskapsöversikt*. Arbetslivscentrum, 1987.

## Intervjuer

Adriano Capoferro, Small Shops International, 2002-11-14, VD Small Shops Norden.

Henrik Nilsson, Kommunhuset i Göteborg, 2002-11-14, Politisk sekreterare moderaterna.

Peter Öfverström, Ernst & Young, 2002-11-15, Revisor.



Inga-Britt Johansson, Nova Naturgas, 2002-11-15, Assistent

Christer Söderlind, Bäcklund & Partners, 2002-11-15, Auktoriserad Revisor och delägare.

## Intervjufrågor

Jag har genomfört en semistrukturerad intervju och nedanstående punkter har de intervjuade med tillgång till bakgrundsinformation associerat fritt kring:

- Soolimans och Spooners (2000) 5 punkter inom kunskapshantering
  - sociala sammankomster
  - företagets layout
  - förtroende mellan de anställda
  - lära sig av sina misstag
  - involvering och stöd från seniorer
  -
- Dyers KMS teknologier
  - e-mail
  - sökmotorer
  - gruppvara
  - data warehouse
  - en initiativrik informationsportal
- Stark kultur och dess innebörd (Deal och Kennedy, 1983) och (Bang, 1988).
  - Affärskulturen
  - Värderingar
  - Hjältar
  - Riter och Ritualer
  - Det kulturella nätverket
  - Sociologiska dimensionen
  - Psykologiska dimensionen
  - Historiska dimensionen
- Trompenaars (1993) och Kronas och Skärvads (1999) fyra olika kulturer:
  - Klubbkulturen
  - Rollkulturen
  - Uppgiftskulturen
  - Den existentiella kulturen
- Koppling
  - Företagens medvetenhet
  - Företagens praxis

