

HELPDESK UR ETT KUNSKAPSPERSPEKTIV

MAGISTERUPPSATS VT 2001

INLÄMNINGSDATUM: 2001-06-18

FÖRFATTARE: EMELIE HELLBORG

SANDRA MAGNUSSON

HANDLEDARE: MARIA BERGENSTJERNA

EXAMINATOR: HÅKAN ENQUIST

ABSTRAKT:

Denna magisteruppsats belyser ett antal organisatoriska faktorer som påverkar kunskap, lärande och Knowledge Management i en helpdeskmiljö. Den tar också upp teorier kring lärande organisationer och kunskapsföretag.

Syftet med arbetet var att undersöka hur man kan öka kunskapsgenerering och kunskaps spridning på en helpdesk, samt vilka faktorer som är av störst betydelse i detta arbete.

Genom att jämföra teorier kring relaterade områden med den verksamhet som bedrivs på en helpdesk kunde vi lyfta fram de faktorer som är av största vikt för denna. Relevanta teorier sammanfattades och strukturerades i en teoretisk modell som låg till grund för den empiriska studien. Studien genomfördes med en etnografisk utgångspunkt där vi genom ostrukturerade intervjuer och deltagande observationer samlade in det empiriska materialet.

Det som visade sig vara mest betydelsefullt i utvecklingen mot en lärande organisation var en helhets syn på kunskap och förändringsarbete, samt ett behov av autonomi och självstyrelse i verksamheten.

FÖRORD

Utan den medverkan, respons och det intresse som vi fick av alla berörda parter på Telia hade denna uppsats aldrig kunnat skrivas. Vi vill därför framför allt tacka Er för det välkomnande vi fick och att ni tillät oss att under ett par månader vara en del av Er vardag. Ett speciellt tack ger vi till alla de som ställde upp på intervjuer, de som tog sig tid att svara på frågor och lät oss medverka vid olika arbetssituationer.

Vi vill också tacka *Maria Bergensjerna*, vår handledare på Institutionen för Informatik för att hon ledde oss rätt utan att styra för mycket och därmed visade förtroende för våra idéer och vår förmåga att omsätta dessa till ett resultat.

Vi vill också tacka varandra för ett gott samarbete trots många tröttsamma timmar tillsammans.

Emelie och Sandra, Göteborg, måndagen den 21 maj 2001.

"Kunskap är makt!"

Francis Bacon

INNEHÅLL

| | |
|---|-----------|
| 1 INLEDNING | 6 |
| 1.1 <i>Kunskap och Knowledge Management</i> | 6 |
| 1.2 <i>Kunskapsföretaget</i> | 6 |
| 1.3 <i>Helpdeskverksamhet</i> | 7 |
| 1.4 <i>Uppdrag</i> | 8 |
| 1.5 <i>Mål och syfte</i> | 8 |
| 1.6 <i>Problemområde</i> | 8 |
| 1.7 <i>Avgränsning</i> | 9 |
| 1.8 <i>Arbetsprocess</i> | 9 |
| 1.9 <i>Disposition</i> | 11 |
| 2 UNDERSÖKNINGSMETOD OCH ANGREPPSSÄTT | 12 |
| 2.1 <i>Angreppssätt – vetenskapligt synsätt</i> | 12 |
| 2.2 <i>Datainsamlingsmetoder</i> | 13 |
| 2.2.1 <i>Datatyper</i> | 13 |
| 2.2.2 <i>Kvantitativa och kvalitativa metoder</i> | 14 |
| 2.2.3 <i>Etnografisk metod</i> | 14 |
| 2.2.3.1 <i>Intervjuer</i> | 15 |
| 2.2.3.2 <i>Deltagande observation</i> | 16 |
| 2.2.3.3 <i>Enkäter</i> | 17 |
| 2.3 <i>Valda metoder och tekniker för den empiriska undersökningen</i> | 17 |
| 2.3.1 <i>Valda tekniker inom den etnografiska metoden</i> | 17 |
| 2.3.1.1 <i>Val av respondenter</i> | 18 |
| 2.3.2 <i>Ytterligare datainsamling</i> | 19 |
| 3 KUNSKAP OCH LÄRANDE | 20 |
| 3.1 <i>Begreppet kunskap</i> | 20 |
| 3.1.1 <i>Data, information, kunskap och kompetens</i> | 20 |
| 3.1.2 <i>Typer av kunskap</i> | 21 |
| 3.1.2.1 <i>Aristoteles arv</i> | 21 |
| 3.1.2.2 <i>Den japanska synen</i> | 22 |
| 3.1.2.3 <i>Den västerländska synen</i> | 22 |
| 3.1.3 <i>Sammanfattning av begreppet kunskap</i> | 23 |
| 3.2 <i>Lärande – kunskapsgenerering och kunskapspridning</i> | 23 |
| 3.2.1 <i>Lärykeln</i> | 24 |
| 3.2.2 <i>Kunskapsspiralen</i> | 25 |
| 3.2.3 <i>Lärande loopar</i> | 25 |
| 3.2.4 <i>Organisatoriskt lärande</i> | 26 |
| 3.3 <i>Organisatorisk kunskap</i> | 28 |
| 4 KNOWLEDGE MANAGEMENT OCH DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN | 30 |
| 4.1 <i>Definitioner av Knowledge Management</i> | 30 |
| 4.2 <i>Lärande organisation</i> | 32 |
| 4.3 <i>Ba, strategi och ledarskap- faktorer som möjliggör effektiv kunskapshantering och utveckling mot en lärande organisation</i> | 32 |
| 4.3.1 <i>Ba</i> | 33 |
| 4.3.2 <i>Faktorer som påverkar Ba och lärande kontexter</i> | 35 |
| 4.3.2.1 <i>Kultur och klimat</i> | 35 |
| 4.3.2.2 <i>Organisationsstruktur</i> | 37 |
| 4.3.2.3 <i>Informationsteknologi (IT)</i> | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.2.4 Utbildning | 47 |
| 4.3.3 Strategi och kunskapsvision | 49 |
| 4.3.3.1 Kunskapsvisionens innehåll | 49 |
| 4.3.3.2 Tydlighet och Medverkan | 50 |
| 4.3.3.3 Långsiktighet och Helhetssyn | 50 |
| 4.3.4 Ledarskap | 51 |
| 4.3.4.1 Ett nytt ledarskapsfokus | 51 |
| 4.3.4.2 Operativt ledarskap | 52 |
| 4.3.4.3 Strategiskt ledarskap | 53 |
| 4.3.5 Personalpolitik och rekryteringspolicy | 54 |
| 4.3.6 Tid | 55 |
| 5 TEORETISK MODELL | 57 |
| 6 RESULTAT | 59 |
| 6.1 Organisationsförändringar på Telia AB | 59 |
| 6.2 Verksamheten på Helpdesk | 61 |
| 6.2.1 Kunder och Tjänster | 61 |
| 6.2.2 Grundläggande organisering av verksamheten på Helpdesk | 62 |
| 6.2.3 Ärendehantering | 62 |
| 6.2.4 Andra IT-grupper och funktioner inom och relaterade till Helpdesk | 63 |
| 6.3 Synen på kunskap | 64 |
| 6.4 Synen på lärande | 65 |
| 6.5 Ba och faktorer som påverkar lärande och kunskaps spridning | 65 |
| 6.5.1 Kultur och klimat | 66 |
| 6.5.1.1 Värderingar | 66 |
| 6.5.1.2 Psykosociala faktorer – mental arbetsmiljö | 66 |
| 6.5.2 Organisationsstruktur | 67 |
| 6.5.2.1 Funktioner och Roller | 68 |
| 6.5.2.2 Team | 69 |
| 6.5.2.3 Kommunikation | 70 |
| 6.5.2.4 Fysisk arbetsplats | 71 |
| 6.5.3 IT | 72 |
| 6.5.3.1 IT på operativ nivå | 72 |
| 6.5.3.2 IT på strategisk nivå | 74 |
| 6.5.4 Utbildning | 74 |
| 6.5.4.1 Grundutbildning | 74 |
| 6.5.4.2 Vidareutbildning | 75 |
| 6.5.4.3 Individanpassad utbildning | 76 |
| 6.5.4.4 Experter och Specialister | 76 |
| 6.6 Strategier och mål | 77 |
| 6.7 Ledarskap | 77 |
| 6.8 Rekryteringspolicy och personalpolitik | 78 |
| 6.9 Tid | 79 |
| 7 ANALYS, DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER | 81 |
| 7.1 Synen på kunskap, lärande och Knowledge Management | 81 |
| 7.1.1 Kunskap | 81 |
| 7.1.2 Lärande | 81 |
| 7.1.3 Knowledge Management | 82 |
| 7.2 Betydelsefulla faktorer för kunskap och lärande | 82 |
| 7.2.1 Tid | 82 |
| 7.2.2 Kultur och Klimat | 83 |
| 7.2.3 Organisationsstruktur | 83 |
| 7.2.4 Strategier och mål | 84 |

| | |
|--|-----------|
| 7.2.5 <i>Ledarskap</i> | 85 |
| 7.2.6 <i>Geografiska avstånd</i> | 85 |
| 7.2.7 <i>Rekrytering</i> | 85 |
| 7.2.8 <i>Informationsteknologi (IT)</i> | 86 |
| 7.3 <i>Utvecklingsmöjligheter och rekommendationer</i> | 86 |
| 7.4 <i>Reflektioner kring vårt arbete</i> | 87 |
| 8 KÄLLOR & LITTERATURFÖRTECKNING | 89 |
| 8.1 <i>Böcker</i> | 89 |
| 8.2 <i>Artiklar och artikelsamlingar</i> | 91 |
| 8.3 <i>Rapporter och dylikt</i> | 91 |
| 8.4 <i>Föreläsningar</i> | 92 |
| 8.5 <i>Webbdokument</i> | 92 |
| 9 APPENDIX | 93 |
| 9.1 <i>Appendix 1</i> | 93 |

1 INLEDNING

Detta avsnitt avser att lyfta fram de bakomliggande faktorer som ligger till grund för innehållet i uppsatsen. I avsnittet förklarar vi det uppdrag vi fått och formulerar utifrån detta uppsatsens problemområde. Avsnittet presenterar även utifrån detta, uppsatsens syfte, mål, avgränsning och disposition.

1.1 KUNSKAP OCH KNOWLEDGE MANAGEMENT

Kunskap och kunskapsstillväxt har blivit vår tids nyckelbegrepp. Det kommer till uttryck inom många olika områden, och både bland företag och organisationsteorier manifesteras det ökande kunskapsintresset allt mer med modeord som kunskapsföretag, Knowledge Management, lärande organisationer och intellektuellt kapital.

Allt eftersom samhället förändras och den miljö som vi människor verkar i blir allt mer dynamisk, ställs nya krav på de företag som vill fortsätta att vara framgångsrika och konkurrenskraftiga även i detta årtusendet. Moderna organisationer ses i allt större utsträckning som kunskapsbaserade verksamheter och lärande organisationer, i vilka det blir allt viktigare att ständigt utveckla och förnya kunskapskapitalet för att kunna stärka konkurrenskraften. Det här har lett fram till teorier kring vad som idag kallas för Knowledge Management (KM). Detta har blivit ett väldigt populärt begrepp inom management- och konsultverksamheter under de sista decennierna av 1900-talet. Denna popularisering kan ses som en spegling av det allt ökande behovet av att i organisationer och företag snabbt och effektivt kunna utveckla, ta till sig och tillämpa ny kunskap i form av nya produktionsprocesser, produkter eller tjänster, nya organisationsformer och nya samarbetsformer med exempelvis kunder och leverantörer.

Det finns en rad olika definitioner på vad Knowledge Management är och hur teorier och modeller skall användas. Mycket av denna definitionsflora bygger på de otaliga definitioner och innebörder av begreppen kunskap och lärande. Beroende på om man ser kunskap som något objektivt, som går att kodifiera och göra explicit eller om man ser på kunskap som något subjektivt och individberoende blir innebörden av Knowledge Management olika. I det första fallet anser man det möjligt att med hjälp av informationsteknologi (IT), lagra en organisations totala kunskapskapital i databaser och informationssystem, medan man i det andra fallet menar på att kunskap inte går att lagra annat än i människans hjärna och att omvandla data och information till kunskap kräver mänsklig tolkning. Oavsett perspektiv finns det idag en mängd olika teorier och teoretiska metoder för vilka faktorer, såväl tekniska som organisatoriska, som stödjer respektive förhindrar ett företags utveckling mot ”den lärande organisationen”. Trots denna flora av teorier och perspektiv ser man idag mycket få praktiska exempel på organisationer som tillämpar dessa fullt ut i verksamheten. Många talar om kunskap som organisationens främsta strategiska resurs, men få praktiserar det som krävs för att fullt utnyttja denna resurs. Detta faktum gör det intressant att utforska de teorier och modeller som finns, för att om möjligt kunna ta fram mer praktiska direktiv för hur man bedriver Knowledge Management.

1.2 KUNSKAPSFÖRETAGET

När det gäller just begreppet kunskapsföretag och det som kännetecknar denna typ av verksamhet är debatten just nu väldigt aktuell. I debatten om vad som gör dessa företag specifika betonas att det krävs en ständig påfyllnad av kunskap hos medarbetarna för att de

skall bli konkurrenskraftiga, och att snabbare utveckling ställer högre krav på kunskapsutvecklingen för att kunna ligga i frontlinjen. Denna utveckling har under de senaste åren varit mest tydlig inom högteknologiska, teknikintensiva och konsultativa företag, men betoningen på kvalificerad kunskap om produktionstekniker och kundrelationer ökar inom alla områden och inom alla typer av företag. Detta visar på att begreppet kunskapsföretag har blivit positivt laddat, men också att kunskap har blivit en tilltagande del i allt företagande. Att driva affärer har helt enkelt blivit mer kunskapsintensivt i alla företag och satsningar på utbildning och lärande är i dagsläget mer omfattande än någonsin.

Många inom forsknings- och affärsvärlden menar att det typiska kunskapsföretaget är ett konsultföretag som har individberoende problemlösningar som sin affärsidé. Andra menar på att alla företag och organisationer kan definieras som kunskapsföretag, då alla är beroende av kunskapen hos sina medarbetare. Somliga vill inte definiera begreppet som kunskapsföretag utan som kunskapsorganisationer, då det i många fall handlar om organisationer som inte verkar på fria marknader, utan är beroende av interna ekonomiska överföringar eller skatter snarare än försäljning. I detta fall inbegriper begreppet kunskapsorganisationer exempelvis utvecklingsavdelningar, IT-avdelningar, olika statliga departement och verk, regeringar, universitet osv. Även de rena bolagiserade kunskapsföretagen har idag ofta en bakgrund som avdelningar eller kunskapsintensiva tjänster i stora företag eller organisationer. Finansförvaltning, IT-avdelningar, internkonsultavdelningar, special-underhållstjänster eller andra typer av supporttjänster har skiljts av från huvudorganisationen och säljer sina tjänster till tredje part.

Att generering av ny kunskap – och tillämpningen av den inom organisationen – skapar förnyelse och tillväxt är en väl underbyggd tes. Men inte bara tillgången på kunskap är av avgörande betydelse, förmågan att ta in, tillämpa och utnyttja den i form av nya produktionsprocesser, produkter och tjänster, nya organisationssätt och hittills oprövade samarbetsformer med kunder och leverantörer blir minst lika viktigt.

1.3 HELPDESKVERKSAMHET

Allt eftersom informationsteknologi och datorer blir en integrerad del av människors vardag blir det allt vanligare och nödvändigare med olika typer av supportverksamhet, dvs. en eller flera personer som har specialistkunskaper om olika typer av hårdvara, system och applikationer. Dessa verksamheter brukar benämnas som IT-support eller helpdesk. De kan vara speciella avdelningar eller funktioner inom ett företag, eller hela företag som specialiserat sig på att sälja denna och andra typer av supporttjänster. Oavsett bolagsform och juridisk tillhörighet är den gemensamma faktorn för dessa verksamheter att den sålda produkten är medarbetarnas *kunskap* om hårdvara, system och applikationer och deras förmåga att med hjälp av denna kunskap lösa problem som uppstår i den dagliga användningen av datorer, nätverk och programvara.

Denna typ av verksamhet kan ses som den sista länken i en organisations strategiska, taktiska och operativa användning av IT och informationssystem. På en helpdesk ser man i mycket hög utsträckning hur väl underbyggda IT- och informationsstrategier är och vilka operativa effekter som IT och IT-användning får i en organisation, då det är denna instans som har den huvudsakliga kontakten med slutanvändare. Helpdesk har därmed möjlighet att på ett mycket direkt sätt se vilka för- och nackdelar IT kan ge dessa i deras arbete. Dessa verksamheter är också ett mycket bra exempel på organisationer med en mycket hög förändringstakt och som därmed också har mycket höga krav på ständig utveckling och förnyelse av kunskapskapitalet.

Dessa faktum gör det mycket intressant att titta närmare på vad denna typ av verksamhet innebär i praktiska sammanhang, vad som kännetecknar kunskap i dessa organisationer, hur kunskap och information sprids och därmed också hur Knowledge Management bedrivs.

1.4 UPPDRAG

Under sommaren 2000 arbetade en av oss med IT-support på avdelningen Helpdesk inom dåvarande Telia IT-service.

Under denna period uppkom en förfrågan om att eventuellt göra ett examensarbete på avdelningen. Förslaget lät intressant och utvecklades under hösten till en mer specificerad uppgift och ett samarbete mellan oss som skrev denna uppsats. Uppgiftens problemområde och specifikationer växte fram genom en diskussion mellan oss och sektionschefen för Helpdesk i Göteborg, där det empiriska materialet inhämtades.

På avdelningen Helpdesk var man framförallt intresserade av utvecklingsfrågor som syftar att förbättra kunskapsgenerering, kunskapsspridning och management av kunskap i verksamheten. Bakgrunden till detta är att Helpdesk är en typ av verksamhet där man är beroende av att kunskapsresurser och information uppdateras dagligen eller till och med varje timma, detta för att kunna uppfylla de mål verksamheten har, och för att uppfylla de avtal man har med sina kunder.

1.5 MÅL OCH SYFTE

Vårt mål med denna magisteruppsats var att tillskansa oss en djupare teoretisk bakgrund och praktisk erfarenhet vad gäller teorier kring kunskap, lärande och Knowledge Management, samt vilka operativa konsekvenser det strategiska arbetet med IT och IT-användning får i en organisation. Genom att göra en djupgående empirisk undersökning på Telias helpdesk vill vi kunna applicera dessa teorier på organisationen för att ge förslag på och rekommendationer för vilka faktorer i verksamheten som är i behov av närmare granskning och förändring. Syftet med att öka dessa kunskaper är att vi förhoppningsvis skall kunna använda oss av denna erfarenhet i vårt framtida arbetsliv.

På Telias helpdesk ser man kunskapsgenerering och informationsspridning som en kritisk faktor när det gäller företagets måluppfyllnad. Därför var deras mål med detta arbete att synliggöra det förändringsbehov som finns, i syfte att underlätta generering och spridning av kritiska kunskapsresurser för att kunna ge sina kunder bättre och snabbare service.

1.6 PROBLEMOMRÅDE

Huvudområdet för denna uppsats är därmed att försöka utreda hur man med hjälp av teorier kring kunskap, lärande och Knowledge Management kan öka kunskapsgenerering och kunskapsspridning inom organisationen för att på så sätt kunna ge bättre service åt sina kunder.

De frågor som uppsatsen syftar till att besvara är:

- Vad är det som gör helpdesk-verksamhet specifik ur ett kunskapsperspektiv?
- Vad innebär kunskap, lärande och Knowledge Management på en helpdesk?
- Hur utvecklar man denna typ av verksamhet med dess syn på kunskap och kunskapsresurser, så att:

- Kunskap och information är en allmän resurs som man villigt delar med sig av;
- Kunskapsgenerering och kompetensutveckling är en ständigt pågående process?
- Vilka faktorer stödjer respektive förhindrar denna utveckling?

Genom att studera teorier inom ämnet Knowledge Management skapade vi en teoretisk modell anpassad för denna typ av verksamhet, för att sedan jämföra denna med avdelningens verksamhet. Denna jämförelse mynnade sedan ut i rekommendationer och förslag till förändringar.

1.7 AVGRÄNSNING

Med hänsyn taget till det problemområde och den bakgrund som specificerats tidigare valde vi att avgränsa det teoretiska avsnittet i uppsatsen till teorier som behandlar kunskap, lärande samt Knowledge Management ur både en individuell och en organisatorisk synvinkel. Vi utreder inte eller tar upp kunskap och Knowledge Management ur ett företagsekonomiskt perspektiv, dvs. eventuella ekonomiska vinster eller ökade kostnader som kan uppstå genom eventuella förändringar.

Avgränsningen av den empiriska undersökningen gavs framför allt av de resurser vi hade att tillgå i form av tid och människor. Vi var på grund av detta tvungna att begränsa intervjuer och observationer till den del av Helpdesk som ligger i Göteborg och tittade närmare på deras arbetsrutiner, kunskapsgenerering och kunskapsanvändning.

Vad gäller resultatet av vårt arbete vill vi poängtera att det framförallt ges rekommendationer och eventuella förslag på *vad* som bör förändras på avdelningen för att uppnå de mål som är satta vad gäller kunskap och information. *Hur* man sedan genomför dessa förändringar eller förslag på specifika förändringsprojekt är inte något som vi undersökte eller redovisar i uppsatsen.

1.8 ARBETSPROCESS

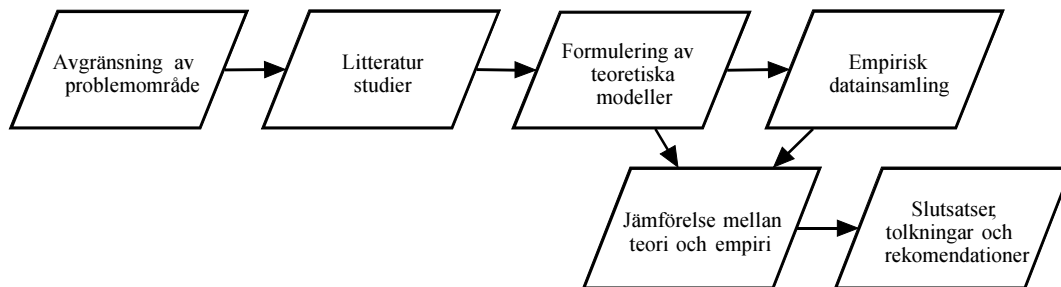


Fig.1 Beskrivning av arbetsprocessen

Ovanstående bild beskriver den arbetsprocess vi valde att arbeta efter. Grundtanken bakom detta var att vi genom detta sätt att arbeta skulle få en röd tråd genom hela arbetet. Genom att innan vi startade med själva undersökningen, försökte utveckla en teoretisk förståelse av problemet, kunde vi underlätta processen med att knyta samman de teoretiska modellerna med den empiriska undersökningen och komma fram till relevanta svar på våra frågeställningar. De olika faserna genomgicks inte riktigt så linjärt som figuren framställer det utan det fungerade till viss del som en iterativ process där vi gick tillbaka och förändrade de olika delarna efter hand som arbetet fortskred.

Angränsning av problemområde: Denna fas inleddes med ett antal möten med handledare på institutionen samt representanter från vår uppdragsgivare. Det huvudsakliga problemområdet presenterades av representanter från Telia och detta specificerades därefter i samråd med vår handledare till de frågeställningar som uppsatsen bygger på. Här började vi även titta lite närmare på litteratur i ämnet Knowledge Management för att ytterligare kunna specificera frågeställningen.

Litteraturstudier: Denna del av arbetet med en uppsats är enligt vår uppfattning den som tar längst tid och är också den del som är mest krävande. Vi startade med att söka litteratur på universitetets bibliotek och denna sökning var till en början ganska allmän inom ämnet. Allt eftersom vi hittade böcker och artiklar kunde vi i högre grad avgränsa materialet och enbart söka reda på teoretiskt material som rörde våra huvudfrågor om kunskap, lärande och hur man utvecklar den lärande organisationen. Valet av författare och teoretiker inom området gavs i första hand av den genomslagskraft som specifika teorier har fått i litteraturen och i andra hand av de rekommendationer, tidigare erfarenheter och uppfattningar vi framförallt fått under vår tid på systemvetarprogrammet, men också i tidigare arbets- och utbildningssituationer.

Formulering av teoretisk modell: I syfte att kunna jämföra det teoretiska materialet med de empiriska data vi samlade in, formulerade vi en teoretisk modell som fångar in vad kunskap, kunskapsstillgångar och kunskapsbehov är i en organisation, vad lärande och spridande av kunskap är och vilka faktorer som påverkar den lärande processen. Modellen speglar också de faktorer som definierar och styr en organisations kunskapsstillgångar, kunskapsbehov och lärande processer och därmed gör det möjligt att med hjälp av Knowledge Management utvecklas mot en lärande organisation. Denna modell bygger på och sammanfattar de olika teorier kring kunskap, lärande och Knowledge Management som vi hittade i litteraturen.

Empirisk undersökning: Den empiriska undersökningen inleddes med att vi fick tillgång till ett rum och arbetsplats på Helpdesk i Göteborg. Under två månader deltog vi i möten och observerade det dagliga arbetet på Helpdesk, samtidigt som vi skrev och utvecklade den teoretiska delen av uppsatsen. Vi tog även del av dokument som beskrev verksamheten, organisationen och arbetsroller på och relaterade till helpdesk. När den teoretiska modellen var färdigutvecklad genomfördes även de tjugotalet intervjuer som större delen av det empiriska materialet bygger på. I dessa ställde vi frågor om och diskuterade kring de kunskaps- och lärande relaterade samt organisatoriska faktorer som vi tidigare valt att belysa i modellen.

Jämförelse av teori och empiri: Efter att vi sammanställt resultatet av den empiriska undersökningen jämförde vi detta med den tidigare sammanställda teorin och diskuterade igenom likheter och skillnader mellan dessa. Denna process förenklades till stor del av att vi valde att presentera det empiriska materialet enligt samma grundläggande struktur som det teoretiska.

Slutsatser, tolkningar och rekommendationer: Dessa gavs till största delen av resultatet av de skillnader som vi såg mellan teorin och empirin. Vi valde att presentera dessa i form av en diskussion kring olika områden i verksamheten samt rekommendationer för framtida förändringsfokus.

1.9 DISPOSITION

Uppsatsen är strukturerad enligt följande avsnittsindelning:

- Avsnitt 1 presenterar uppsatsens bakgrund, mål och syfte, problemområde, avgränsningar, huvudsaklig arbetsprocess samt disposition.
- Avsnitt 2 beskriver mer grundläggande vårt vetenskapliga angreppssätt, olika typer av datainsamlingsmetoder samt de metoder och tekniker vi valde att arbeta efter i den empiriska undersökningen.
- Avsnitt 3 och 4 är de avsnitt som behandlar de teoretiska grunder vi utgick ifrån i den empiriska undersökningen. I avsnitt 3 presenteras ett antal olika teorier kring kunskap, lärande och kunskapsspridning, samt sambanden mellan dessa begrepp ur ett individuellt och ett organisatoriskt perspektiv. Avsnitt 4 belyser teorier kring och definitioner av begreppen Knowledge Management och den lärande organisationen. I detta avsnitt presenteras också mer grundläggande vilka faktorer som påverkar och skapar förutsättningar för kunskapsspridning och lärande i organisationer.
- I avsnitt 5 presenterar vi den teoretiska modell vi utvecklade utifrån tidigare teorier kring framförallt ovan nämnda påverkansfaktorer. Denna modell låg också till grund för fokus i den empiriska undersökningen.
- Avsnitt 6 beskriver det resultat vi kom fram till i den empiriska undersökningen. Här presenteras den bild vi fick av organisationen utifrån det teoretiska materialet i avsnitt 3 och 4.
- I avsnitt 7 lyfter vi fram de likheter och skillnader vi fann i jämförelsen mellan teori och empiri i form av en diskussion samt rekommendationer för de områden man på Helpdesk bör titta närmare på och eventuellt förändra. Här presenterar vi också förslag på ytterligare studier kring den problemformulering som anges i avsnitt 1 samt en diskussion kring vårt eget tillvägagångssätt vid genomförandet av undersökningen.
- I avsnitt 8 återfinns de källor och den litteratur vi använde oss av i skrivandet av uppsatsen.
- Avsnitt 9 utgörs av appendix som innehåller en sammanställning av de intervjufrågor som användes i den empiriska undersökningen.

2 UNDERSÖKNINGSMETOD OCH ANGREPPSSÄTT

I detta kapitel tar vi upp och beskriver olika metoder och tekniker för insamling av information och data samt hur vi har valt att samla in det empiriska material som uppsatsen bygger på. Vi går även igenom och diskuterar angreppssätt och vetenskapligt synsätt för att klargöra hur vi ser på vår roll som undersökare och på det vi undersöker.

2.1 ANGREPPSSÄTT – VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

Den stora frågan när det gäller vetenskapligt synsätt är synen på undersökarens roll och synen på det man undersöker. Enligt litteraturen existerar det två huvudsakliga filosofier, paradigmen eller perspektiv när det gäller forskning; positivism och hermeneutik också kallat fenomenologi. Kännetecknanden och grundläggande skillnader är som följer: (Easterby-Smith, M. et al, 1991; Braa et al, 2000; Eriksson & Wiedersheim, 1991)

| Forskningsfilosofi | Positivism | Fenomenologisk |
|---------------------------------------|---|---|
| Grundtankar: | Världen är extern och objektiv Betraktaren/Forskaren är oberoende Vetenskap är värderingsfri | Världen är socialt konstruerad och subjektiv Betraktaren är en del av det betraktade Vetenskap drivs av mänskliga intressen |
| Forskare bör: | Fokusera på fakta Leta efter kausalitet och fundamentala lagar Reducera fenomen till dess enklaste element Formulera hypoteser och testa dessa | Fokusera på mening Försöka förstå vad som händer Titta på helheten i varje situation Utveckla idéer genom indikation från data |
| Föredragna metoder inkluderar: | Operationalisering av koncept för att kunna mäta dessa Stora urval | Användning av flera metoder för flera perspektiv av fenomen Små urval som utreds på djupet eller under längre tid. |

Dessa två perspektiv är som synes varandras motsatser och när det gäller just forskning och undersökningar kring informations- och IT-användning i organisationer tror vi att det är svårt att hålla sig strikt till den ena eller den andra. Grundtanken inom positivismen att forskaren är oberoende och att världen kan beskrivas objektivt låter väldigt bra teoretiskt, men vi ifrågasätter starkt om man kan hålla sig helt objektiv och oberoende när man studerar sociala fenomen. Vår personliga syn är att organisationer är socialt konstruerade och därmed är synen på dessa subjektiva. På grund av detta tror vi att åtminstone vi som individer har svårt att ställa oss objektiva och utanför det vi studerar. Vi likväl som de människor inom organisationen som studeras har subjektiva tankar och sätt att se på organisationen, baserade på tidigare erfarenheter, kunskaper och åsikter. Även om vi har haft intentionen att vara så objektiva som möjligt i vår studie, känner vi att detta kan vara

mycket svårt, speciellt med tanke på det faktum att en av oss har arbetat i organisationen under en period. Braa et al (2000) skriver också i kap 12 i boken ”Planet Internet”, med avseende på undersökningar av arbete, management och teknikfrågor associerade med informationssystem i organisationer att ”dessa studier är inte nödvändigtvis passiva affärer, IS-forskaren kan också komma att involveras i att göra en intervention i problemsituationen för att försöka skapa en önskvärd förändring”. Med detta som utgångspunkt kom vi fram till att denna undersökning görs bäst med det fenomenologiska perspektivet som grund, men att perspektivet nog ändå skulle bli en kombination av de båda synsätten. Vi gjorde detta antagande främst grundat på att vårt motiv för undersökningen var att försöka förstå vad som händer och att ta fram och titta på helheten i situationen snarare än att försöka formulera hypoteser och testa dessa. Vi hade dessutom för avsikt att använda ett flertal metoder för att få olika perspektiv på verksamheten. Slutligen ansåg vi att valet av forskningsperspektiv och undersökningsmetod ges framförallt av det resultat man vill ha eller tror sig kommer att få fram och när det gällde denna undersökning, initierades den från ledningsnivå i organisationen. Med detta i åtanke är vi fullt medvetna om att det inte nödvändigtvis upplevs på detta sätt i den operativa verksamheten och att vi genom detta val av undersökningsmetod och perspektiv kanske skapade problem som inte existerade tidigare.

2.2 DATAINSAMLINGSMETODER

Oavsett syfte med undersökningar är det viktigt att använda sig av en effektiv datainsamlingsmetod. Det finns en rad olika vägar att gå när det gäller denna informationsinsamling. Beroende på vad som skall undersökas, vilket resultat som förväntas och vilka frågeställningar som ställts upp står undersökaren eller forskaren inför ett val. Detta val inbegriper vilken typ av information eller data denna vill samla in, samt på vilket sätt denna väljer att samla in den. (Holme & Solvang, 1997; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

2.2.1 DATATYPER

I alla typer av undersökningar särskiljer man på datatyper och det vanligaste sättet att göra denna åtskillnad är genom att dela in dem i primärdata eller sekundärdata.

Primärdata kännetecknas av att det är data eller information som samlas in för första gången och oftast i ett specifikt syfte. Fördelen med denna typ av data är att man kan anpassa den efter just det specifika syftet och de behov den är avsedd att tillgodose. Nackdelen är att denna typ av informationsinsamling är både en tid- och resurskrävande process och för att underlätta bör man därför undersöka om det redan finns insamlat material som kan ge tillfredsställande svar på utredningsfrågorna. Denna typ av information eller data brukar kallas för sekundärdata.

Sekundärdata är data som någon annan redan har tagit fram, exempelvis i form av forskningsrapporter, artiklar, eller böcker. Det kan också vara organisationsscheman, arbetsbeskrivningar, statistik, budget eller bokslut. Man brukar klassificera denna typ av information i två kategorier, intern- och externdata.

Interndata är information som samlas inom en viss organisation och *externdata* information som samlas in utanför organisationen. Exempel på interna data kan vara ett företags interna statistik och externdata kan vara just publicerade böcker, rapporter eller artiklar som är tillgängliga för allmänheten.

Den stora fördelen med sekundärdata är att det inte är lika resurs- och tidskrävande att ta fram, eftersom någon annan redan har gjort detta arbete åt dig. Detta kan samtidigt vara

en nackdel, då det är just att någon annan har sammanställt informationen, med kanske helt andra syften eller tolkningsmönster.

Andra nackdelar med att använda sig av sekundärdata i undersökningar är att informationen kan vara gammal eller inaktuell, samt att det kan finnas kvalitetsbrister i informationen då man inte alltid kan få inblick i tillvägagång eller metodval då informationen har samlats in.

2.2.2 KVANTITATIVA OCH KVALITATIVA METODER

När man skall studera fenomen eller företeelser i samhället eller inom organisationer kan man välja mellan en rad olika arbetsredskap, tillvägagångssätt eller mer allmänt kallat metoder. En metod är ett redskap, ett sätt att lösa ett problem och komma fram till ny kunskap. Man brukar skilja på två olika typer av metodangrepp inom denna typ av forskning, kvantitativa och kvalitativa metoder. Den viktigaste skillnaderna mellan dessa två typer av metoder är vilken typ av data det är man undersöker, kvantitativa och mätbara eller kvalitativa och beskrivande. Respektive metod har både starka och svaga sidor och valet bör främst göras beroende på den frågeställning man har ställt upp för undersökningen. (Holme & Solvang, 1997)

Kvantitativa metoder kännetecknas framförallt av hög formalisering, precision och mätbarhet, och de har sitt ursprung i naturvetenskapen. Kvantitativa metoder ger oftast lite information om många undersökningsenheter, de går på bredden. Kvantitativa metoder är oftast systematiska och strukturerade, exempelvis enkätundersökningar med fasta svarsalternativ. Kvantitativa undersökningar beskriver och *förklarar* det som är gemensamt, genomsnittligt eller representativt hos det man undersöker. (Holme & Solvang, 1997)

Kvalitativa metoder har sin styrka i att de visar på en totalsituation, vilken möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Metoderna har också sitt ursprung i samhällsvetenskapen och antropologin. Där kvantitativa metoder ger lite information om många undersökningsenheter och går på bredden ger kvalitativa metoder mycket information om få undersökningsenheter och går på djupet. Dessa metoder kännetecknas av ringa formalisering och struktur, exempelvis djupintervjuer utan fasta frågor eller ostrukturerade observationer. Dessa metoder beskriver och skapar *förståelse* för det som är säreget, unikt eller avvikande med det fenomen man undersöker och det man är intresserad av är sammanhang och strukturer. (Holme & Solvang, 1997)

Eftersom metodvalet skall utgå ifrån den frågeställning man ställt upp för undersökningen är det ett tänkbart och ofta naturligt resultat att man kombinerar kvalitativa och kvantitativa metoder i undersökningar av sociala fenomen. Eftersom mycket av denna forskning inte enbart går ut på att förstå något, utan även på att förklara fenomen i omvärlden kan man ofta vinna en hel del på att kombinera olika metoder.

2.2.3 ETNOGRAFISK METOD

Den etnografiska metoden har främst utvecklats inom antropologi, etnologi och sociologi. Den är en i huvudsak kvalitativ insamlings- och analysmetod som fokuserar på att belysa ämnet inifrån det som studeras. Den etnografiska metoden handlar om att studera mänskliga aktiviteter i vardagliga situationer och den genomförs i en verklig miljö, snarare än i en laboratoriemiljö. Andra principer för etnografin är synsättet att ett fenomen endast kan förstås om det studeras i det sammanhang där det uppträder och att man beskriver människors verkliga beteenden, inte hur det borde vara. (Josefsson, vt1998)

Då etnografi syftar till att se hur sociala och kulturella handlingar och mönster betraktas utifrån någon annans perspektiv kräver detta stort personligt arbete, övergivande av traditionella kvantitativa forskningsmetoder, ett öppet sätt att möta oväntade situationer och en förmåga att lära sig av sina misstag. (Agar, 1987)

Den etnografiska metoden används i en allt större utsträckning inom andra områden än där den utvecklades, då detta arbetssätt lämpar sig väl i studerandet av alla typer av sociala företeelser. Detta är något som tagits fasta på även inom informatiken där metoden blivit allt vanligare som en kritik mot kvantitativa undersökningar och det hårda systemtänkandet. Vid användning inom informatik fokuserar metoden på praktik och IT-användning för förståelse av verksamheter och organisationer, samt fungerar som en inspiration för design. (Bergqvist & Hepsø, 2000-11-23)

Etnografi skall inte ses som en alternativ metod till experimentell forskning och litteraturstudier, utan den är snarare en metod vars styrkor har undervärderats av många forskare. De feltolkningar och missuppfattningar som kan ske vid en snabb kontakt eller ingen kontakt alls med de studerade blir inte lika omfattande med en etnografisk studie då det finns möjlighet att undersöka fenomenet under en längre tid. Detta gör det även möjligt för etnografen att utveckla långt fler rimliga teorier än någon som inte använder sig av den etnografiska eller andra kvalitativa metoder. Den viktigast faktorn här är flexibiliteten hos forskaren. Det faktum att forskaren är delaktig i det studerade gör att det kan vara svårt att hålla sig objektiv. Detta kan både vara en fördel och en nackdel i och med att om man tolkar och värderar informationen utifrån sina egna subjektiva värderingar kan det vara en risk att man överför sina förutfattade meningar på det man studerar. Fördelen är att fallet likväl kan bli det omvända, då etnografi har kapacitet att avslöja aktiviteter och perspektiv hos de som studeras och därmed gör det svårt för etnografen att hålla fast vid förutfattade meningar vid direkt kontakt med de studerade. (Hammersley & Atkinson, 1989)

Den etnografiska metoden används inte bara till att utveckla teorier utan även till att testa teorier. Vid användande av den etnografiska metoden blir forskningen väl grundad och trovärdig. Dock måste nämnas att den inte utgör ett fullständigt bevis för att forskningen är helt korrekt, men det finns ingen metod som gör. (Hammersley & Atkinson, 1989)

Vårt att poängtera är att den etnografiska forskningsmetoden kräver stort engagemang från det företag eller organisation man vill undersöka. För att båda parter skall se studien som givande och intressant, krävs det att man som undersökande part har tillgång till de personer och platser man vill och bör undersöka. Kort sagt, inga hemligheter.

I den etnografiska metoden läggs tonvikten på intervjuer och observationer. Enkäter kan även inkluderas. Genom en kombination av dessa tekniker når man en djupare förståelse av det som undersöks och fångar även upp information som inte skulle upptäckas vid en kvantitativ metod.

2.2.3.1 INTERVJUER

Intervjuer är en viktig del i den kvalitativa forskningen. Det finns dock olika typer av intervjuer. Vanligast sättet att skilja på intervjuer är mellan standardiserade och ostandardiserade intervjuer där den standardiserade intervjun är formell med klara och strukturerade frågor. Man kan även skilja på intervjuformen genom begreppen formell respektive informell intervju samt kvantitativ och kvalitativ intervju. (Svensson & Starrin, 1996)

Den *kvantitativa* intervjun har som syfte att undersöka hur företeelser, egenskaper och innebörder fördelar sig på en viss grupp eller hur dessa begrepp samverkar med andra företeelser, egenskaper och innebörder. Detta görs med hjälp av tydligt formulerade frågor med färdiga svarsalternativ. Intervjufrågorna är också oberoende av den som intervjuas och alltid samma för alla.

Den *kvalitativa* intervjun används som ett medel för att upptäcka och identifiera okända eller oklara företeelser, egenskaper och innebörder. En kvalitativ intervju är således en teknik för att utröna, upptäcka, förstå eller lista ut beskaffenheten eller egenskapen hos det studerade fenomenet. Den kvalitativa intervjun är inte standardiserad dvs. man använder sig inte av strukturerade frågor med färdiga svarsalternativ. Istället anpassas frågorna efter den som intervjuas och under intervjuns gång. Detta kallas för öppna frågor.

Resultatet av en intervju kan dokumenteras på olika sätt. Antingen genom manuella anteckningar under intervjuns gång eller genom att använda av bandspelare eller video. Problemen med dessa tekniker är att vid anteckningar kan det vara svårt att både skriva ned allt som sägs och dessutom komma med följdfrågor och vid inspelning på bandspelare eller video kan den intervjuade bli mer eftertänksam och inte svara lika ärligt eftersom allt spelas in. Intervjuer kan även göras i grupp, där man diskuterar olika frågor. (Holme & Solvang, 1997)

2.2.3.2 DELTAGANDE OBSERVATION

Den deltagande observationen är en mycket central del i den etnografiska metoden. Vid observationer kan resultatet påverkas av den relation som finns mellan forskarna och de observerade. Exempel på vad som kan påverka är bland annat fysiskt avstånd och forskaren sociala position i förhållande till den studerade gruppen. Observationer kan ske på en rad olika sätt. Observationer kan i första hand delas in i dold eller öppen observation. (Agar, 1987)

Den *dolda* observationen kan delas upp i två huvudsakliga former, direkt kontakt och ingen direkt kontakt. I den senare tas ingen kontakt med den observerade gruppen utan dess beteende observeras istället genom dess omvärld och de spår gruppen lämnar efter sig, som exempelvis vid studier av utdöda kulturer. Vid direkt kontakt blir den som observerar en del av gruppen. Här är det viktigt att personen blir accepterad och betraktas som en medlem av gruppen. Dessa observationer kan ske genom att forskaren själv blir en del av gruppen eller att man använder sig av utomstående observatörer som redan är delaktiga i gruppen. (Holme & Solvang, 1997)

I båda fallen av dold observation är gruppen omedveten om att den observeras. Det är här den dolda observationen har sin styrka.

I den *öppna* observationen är den observerade gruppen medveten om att den blir observerad. Den vet vad forskarna undersöker och att de kartlägger och undersöker hur gruppen fungerar och agerar gentemot varandra eller något fenomen. Det kan dock vara problematiskt att komma in i en grupp, speciellt om observationen inbegriper saker av privat, känslomässig eller konfliktfylld karaktär. För att kunna lyckas med sådana observationer krävs att gruppen tillåter observationen och litar på forskarna. Om detta sker kan den öppna observationen bli mycket lyckad och man kan få mycket frihet och information. Oavsett om man väljer att använda sig av dold eller öppen observation är det viktigt att vara medveten om att ens närvaro kommer att påverka gruppen. För att inte överraskas av detta faktum bör man välja om man vill vara en aktiv eller passiv observatör. Som *aktiv* observatör går man då in i en ledarroll och styr gruppens aktivitet. Som *passiv* aktör är det inte givet att man påverkar mindre än som aktiv då ett passivt beteende kan få

gruppen att handla irrationellt. Man kan även välja att anpassa sig efter gruppen och försöka förutsäga vad den förväntar sig. Denna delaktighet ger oftast minst påverkan på gruppen, men det kan dock vara problematiskt att förutsäga sådant. (Holme & Solvang, 1997)

2.2.3.3 ENKÄTER

En enkät är till skillnad från teknikerna ovan en kvantitativ teknik. Genom ett standardiserat frågeformulär kan man få ett stort antal svar på exakt de frågorna man vill utan samma ansträngning och tidsåtgång som vid intervjuer. En enkät kan bestå av öppna och slutna frågor. De öppna frågorna är sådana utan givna svarsalternativ där respondenten själv får formulera sig. I en sluten fråga finns det ett antal givna svars alternativ där respondenten skall välja ett eller flera. Detta gör det mycket lätt att jämföra svaren, sammanställa statistik och dra slutsatser. (Holme & Solvang, 1997)

Fördelen med att använda en enkät är att resultatet blir överskådligt och kan ge exakta svar. Problem som kan uppstå är att det är lätt för respondenterna att undvika att svara på vissa frågor och att det kan även bli ett stort bortfall av svaranden. Detta gör att resultatet, trots upplägget, kan bli svårtolkat eller snedvridet.

2.3 VALDA METODER OCH TEKNIKER FÖR DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

Av de datainsamlingsmetoder som beskrivs ovan ansåg vi att de kvalitativa teknikerna inom den etnografiska metoden lämpade sig bäst för den typ av undersökning vi gjorde, samt för att få svar på de frågeställningar vi ställt upp. De tekniker och tillvägagångssätt vi valde att använda oss av presenteras ytterligare i nedanstående avsnitt.

2.3.1 VALDA TEKNIKER INOM DEN ETNOGRAFISKA METODEN

De tekniker vi har valt att använda i den empiriska undersökningen är främst intervjuer och observationer.

Svårigheten med denna typ av undersökningsmetod är valet av intervjurespondenter och vad man skall välja att observera. Beroende på detta val kommer man att få specifika individers syn på verksamheten vilken kanske inte alltid stämmer överens med övrigas. Det vi tror är viktigt i just detta val är att man försöker få en stor spridning hos respondenterna när det gäller position i företaget, kön, arbetsuppgifter och tiden man varit på företaget. På samma sätt tror vi att man noga måste välja observationstillfällen för att få en så heltäckande bild av verksamheten som möjligt. En annan svårighet eller snarare ett krav för denna typ av undersökning är samarbetet med organisationen man undersöker. För att kunna genomföra den här typen av undersökning måste man som undersökare ha både förtroende och godkännande från individer i organisationen. Det gäller att förankra behovet av undersökningen, inte bara hos chefer och högre ledning, utan framförallt hos medarbetare i den operativa verksamheten som i stor utsträckning kommer att påverkas av eventuella förändringar. Dessutom krävs det, för att man skall få så sanningsenliga svar som möjligt, att de man intervjuar eller observerar inte känner sig hotade av en eventuell förändring.

På grund av storleken på organisationen och de tidsramar vi hade att utgå ifrån, bestämde vi oss för att genomföra tjugo intervjuer på den sektion av Helpdesk som ligger i Göteborg. Dessa var kvalitativa intervjuer med öppna frågor. Dessa frågor fungerade som ett stöd och skapade snarare en diskussion än en standardiserad intervju. Frågorna skiljde sig åt beroende på vilken funktion och vilka arbetsuppgifter intervjurespondenten hade,

men de övergripande områdena var desamma för alla. Exempel på frågor och de områden som diskuterades under intervjuerna återfinns som appendix¹.

Då ostandardiserade intervjuer var vårt mål, valde vi att inte använda oss av bandspelare eller video för att samla in materialet utan förde anteckningar och diskuterade tillsammans igenom materialet efter intervjun. Ytterligare en fördel med detta arbetssätt var att vi inte fick några problem med anonymiteten då det i stort sett var omöjligt att citera någon. Denna anonymitet ansåg vi och respondenterna vara av stor vikt för att få så ärliga svar som möjligt och inte riskera att någon enskild individ kände sig utpekad. Det som kan ses som nackdelar med denna teknik är att det kan vara lätt för oss att föra över våra åsikter på de intervjuade och även i sammanställningen av resultatet. Då vi var medvetna om dessa risker ansåg vi inte att det skulle bli ett problem.

Observationerna gjordes som öppna deltagande observationer. Anledningen till detta var främst att vi redan var kända på företaget. Detta kunde dock ha gjort det möjligt för oss att utföra en dold observation, men på grund av bl.a. tidsbrist och att vi ville ha möjlighet att ställa frågor och föra anteckningar under observationstillfällena så valde vi att inte genomföra en sådan. I observationerna som genomfördes ingick bland annat att medverka på ett antal möten på avdelningen. Dessa möten var av olika karaktär och med olika deltagare, men det som var gemensamt är att de var obligatoriska för medlemmarna i de berörda grupperna, samt att de ingick som en del av de formella rutinerna. Vi observerade det dagliga arbete genom att följa olika personers arbete och genom att sitta med och lyssna på kundhantering och problemlösning. Vi har även deltagit i mindre formella möten som exempelvis kafferaster, luncher, aktiviteter som skett på fritiden, samt varit delaktiga i dagliga aktiviteter och diskussioner på avdelningen. Denna delaktighet möjliggjordes framförallt av det faktum att vi hade en arbetsplats på avdelningen och att medarbetarna på avdelningen såg oss som en tillfällig del av organisationen.

Då vi efter en inledande observation av verksamheten på Helpdesk inte ansåg att en enkät skulle ge oss ytterligare information om denna valde vi att inte genomföra en sådan. Vi ansåg dessutom att konstruktionen, distributionen, insamlingen och sammanställningen av en enkät skulle ta mycket dyrbar tid från den empiriska undersökningen och att denna tidsåtgång inte skulle stå i positiv relation till den extra information om verksamheten vi skulle fått fram.

2.3.1.1 VAL AV RESPONDENTER

Vårt val av intervjurespondenter gavs i första hand av deras funktion i verksamheten. Vi valde därför att intervjua de som sitter i ledningsposition på Helpdesk i Göteborg, där bland andra sektionschefen och de som leder den operativa verksamheten ingår. Utöver detta genomförde vi även intervjuer med respondenter med specialfunktioner på Helpdesk såsom utbildnings- och personalansvar. Inför intervjuerna med medlemmarna i den operativa verksamheten gjorde vi ett urval på grund av det stora antalet presumtiva respondenter. Detta urval gjordes genom att välja ut 2-3 personer från varje team² med en jämn spridning vad gäller ålder, kön och den tid man arbetat i företaget.

¹ Se senare avsnitt 9 Appendix 1

² Se senare avsnitt 6.5.2 om organisationsstrukturen på Helpdesk

2.3.2 YTTERLIGARE DATAINSAMLING

Utöver intervjuer och observationer fick vi även möjlighet att ta del av organisationsscheman, dokumenterade arbetsfunktioner, mötesprotokoll, verksamhetsvisioner och liknande material från bland annat gemensamma nätverksdiskar, intranät, Telias officiella webbsidor och annan dokumentation både i virtuellt och pappersformat.

3 KUNSKAP OCH LÄRANDE

För att definiera vad kunskap och lärande är och vilka olika typer av kunskap och lärandeprocesser som finns, har vi här sammanställt ett antal teorier kring begreppen individuell och organisatorisk kunskap, individuellt och organisatoriskt lärande samt vilka relationer som råder mellan dessa begrepp.

3.1 BEGREPPET KUNSKAP

Kunskap är ett mångtydigt ord på flera olika plan, och vi använder ordet i de mest skiftande betydelser och sammanhang. Kunskap kan vara det samma som ”fakta”, något som är fristående i förhållande till oss själva och som vi finner i media, uppslagsböcker eller läroböcker. Samtidigt är kunskap en djupt mänsklig angelägenhet, något som vi långvarigt och under hårt bemödande införskaffar och gör till något personligt och individuellt. Kunskap inhämtar vi i en process som ständigt pågår, i vilken vi skaffar oss en allt större överblick, förståelse av sammanhang och djupare insikter om världen omkring oss. Kunskap är något vi införlivar i oss själva, som förändrar vår uppfattning och ökar vår förståelse av omvärlden. Sett ur denna synvinkel är kunskap en högst personlig och social företeelse, den existerar i ett mänskligt, socialt och kulturellt sammanhang. (Gustavsson, 2000)

Vanligtvis tänker nog de flesta på kunskap som något vi inhämtar genom utbildning, men kunskap finns även och kanske framförallt i den direkta kontakten med verkligheten, i vårt arbete och i det vi till vardags säger och gör. Kunskap växer fram och förmedlas när människor talar med varandra, den kommuniceras och genom mänskliga möten och samtal uppstår en förståelse av den omvärld som vi lever i, som vi skall försöka begripa och hantera. (Gustavsson, 2000)

Ordet kunskap bär i sig den dubbla betydelsen av ”att kunna” och ”att skapa”. Den innebär något kreativt, den skapas, tolkas och förstås av människan med hjälp av hennes subjektiva kunskapsutrustning i en ständigt pågående process. Men kunskap är också resultatet av denna process och kan beskrivas som något objektivt och färdigt som finns utanför individen, oavsett dennes kännedom eller uppfattning om den. I korthet; begreppet kunskap används på de mest skilda sätt och vi menar många olika saker när vi talar om den. (Gustavsson, 2000)

3.1.1 DATA, INFORMATION, KUNSKAP OCH KOMPETENS

Begreppen data, information och kompetens är mycket starkt relaterat till begreppet kunskap.

För att visa hur den information som människor får ut av data beror på deras tidigare kunskaper och tidigare erfarenhet konstruerade Börje Langefors (1993) *den infologiska ekvationen*:

$$I = i(D, S, t);$$

där I är den information eller kunskap som skapas av data (D) och den tidigare kunskapen (S) genom tolkningsprocessen (i) under en viss tidsperiod (t).

Magoulas och Pessi (1998) hävdar i sin avhandling att det finns fler faktorer som påverkar människors sätt att behandla och använda information. Vårt att nämna av dessa är de som finns i form av exempelvis belönings- eller bestraffningssystem och människors motivation till att ta till sig och använda ny information. Den infologiska ekvationen visar

på att informationen och kunskapen blir olika beroende på vilken person som tolkar eftersom de tidigare erfarenheterna skiljer sig från person till person, vilket är ett perspektiv som måste iaktas i diskussionen kring kunskap och lärande. Med utgångspunkt i den infologiska ekvationen har vi under framförallt vår tid på det systemvetenskapliga programmet kommit fram till följande definitioner av dessa begrepp och hur dessa relateras till varandra;

Data är uppgifter, fakta och material som kan användas till informationsbehandling.

Information är data som har tolkats och betyder eller blir meningsfull för någon. Detta begrepp är inte lika djupt och mångsidigt som kunskap.

Kunskap är subjektivt tolkad information. Kunskap är information som sätts i ett sammanhang som är meningsfullt för den som tolkar den, i form av bland annat relevans och koppling till tidigare kunskap och information.

Kompetens är särskilda kunskaper, talanger, färdigheter som nås genom erfarenhet och användandet av kunskap. Kompetens innebär också att veta, kunna och använda rätt kunskap vid rätt tillfälle.

3.1.2 TYPER AV KUNSKAP

Epistemologer och filosofer har i århundraden försökt att utreda och definiera begreppet kunskap och kunskapstyper. Vi kommer i detta avsnitt att presentera ett antal av dessa definitioner, för att få en så heltäckande bild av begreppet som möjligt.

3.1.2.1 ARISTOTELES ARV

Aristoteles var en av de första filosoferna som definierade olika typer av kunskap och hans indelning och typifiering av begreppet har levt kvar och förfinats under de århundraden som gått sedan han levde. Aristoteles gör i boken, *Den nichomakiska etiken*, en åtskillnad mellan "vetande", "kunnighet", och "klokheter". Dessa åtskillnader har genom åren utvecklats åt olika håll och utgör i vår tid tre olika sätt att se på och tala om kunskap: (Gustavsson, 2000)

Know-what, episteme: Vetenskaplig kunskap, som behövs för att förstå hur världen är uppbyggd och fungerar. Denna kunskap utgår ifrån "sann, berättigad tro" och hänförs till det som är nödvändigt betingat, sådant som inte kan förhålla sig på annat sätt och förevigt är densamma. Den består framför allt av faktakunskaper om världen omkring oss och de förhållanden som råder mellan olika ting och fenomen i denna.

Know-how, techne: Produktiv kunskap, som behövs för att kunna tillverka, skapa och producera. Denna kunskap är knuten till framställning och handling. Man brukar i dagligt tal beskriva dessa kunskaper som hantverkskunskaper, talanger eller fallenhet för att utföra specifika uppgifter.

Know-why, fronesis: Etisk kunskap, som behövs för att kunna utveckla ett gott omdöme, verka som etiska människor och demokratiska medborgare. Denna kunskap utgår ifrån etiska handlingar. Aristoteles såg människan som starkt knuten till den samhällsgemenskap hon växte upp i och tillhör. De handlingar vi utför i och för den sociala gemenskapen kräver ett gott omdöme och en klokheter som går utöver de två andra formerna av kunskap. Man kan beskriva denna kunskap som kunskap om vad som är "rätt och fel" enligt det samhälle eller sociala kontext man lever och verkar i. Denna typ av kunskap ger därmed svaret på frågan om varför vi handlar, tolkar eller associerar på det sätt vi gör.

3.1.2.2 DEN JAPANSKA SYNEN

Ikujiro Nonaka är en annan författare som i modern tid har uppmärksammat och försökt att definiera olika typer av kunskap och som under många år har forskat kring och utvecklat teorier om kunskap och Knowledge Management. Han har gjort en tvådelad indelning av begreppet kunskap i explicit och tacit knowledge: (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al 2000)

Explicit knowledge: Översätts till explicit kunskap. Denna typ av kunskap är lätt att synliggöra eller uttrycka. Kan uttryckas i ord och siffror, samt delas i form av data, vetenskapliga artiklar, specifikationer, manualer och liknande. Denna typ av kunskap kan överföras mellan individer formellt och systematiskt utan att tappa sitt innehåll.

Tacit knowledge: Översätts till tyst kunskap. Tacit knowledge är personlig och svårt att formalisera, vilket gör det svårt att kommunicera eller dela den med andra. Subjektiva insikter, intuitioner och föräningar faller i denna kategori av kunskap. Tacit knowledge är djupt rotad i en individs handlingar och erfarenheter liksom i de ideal, värderingar och känslor som denna individ anammar.

Det finns två dimensioner för tacit knowledge. Den första är en teknisk dimension som innebär den typ av informell personlig färdighet eller hantverk som oftast brukar refereras som Know-how. Den andra är den kognitiva dimensionen. Den består av värderingar, ideal, tankemönster och mentala modeller som ofta ligger djupt inom oss, och som vi ofta tar för givet. Denna kunskap är oftast svårt att artikulera eller uttala eftersom det är denna dimension av tacit knowledge som formar vår uppfattning och tolkning av världen omkring oss.

3.1.2.3 DEN VÄSTERLÄNDSKA SYNEN

Frank Blackler (1995) gör ytterligare en typindelning av kunskap i artikeln *Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation*. Enligt denna indelning finns det, framför allt inom organisationer, minst fem typer av kunskap:

Embrained knowledge är en abstrakt typ av kunskap som skapas genom förmågan att tänka och konceptualisera. Kunskap som finns hos individen ställs mot och jämförs med annan kunskap som individen redan har inom sig. Genom att kombinera befintlig kunskap på detta sätt kan individen tillägna sig ny kunskap. Denna kunskap är beroende av konceptuella färdigheter och kognitiva förmågor, samt förmågan att utveckla komplexa regler och förstå komplexa samband, förhållanden och effekter. Embrained Knowledge kallas även för Knowledge that och Knowledge about.

Embodied knowledge innebär att ny kunskap erhålls genom handlingar. Genom att utföra någonting och få feedback om handlingen lyckades eller misslyckades lär individen sig hur hon skall gå tillväga och tillägnar sig på så sätt ny kunskap. Sådan här kunskap skapas alltså genom reflektion över utförda aktiviteter, till exempel genom ”trial-and-error”. Embodied knowledge är handlingsorienterad och delvis explicit kunskap. Den är beroende av människors fysiska närvaro, anskaffas genom att göra, och har sina rötter i specifika situationer. Den kännetecknas av praktiskt tänkande, problemlösningstekniker som är beroende av intim kunskap om en given situation snarare än abstrakta regler. Kallas även för Knowledge How och Knowledge of acquaintance (igenkännande).

Encultured knowledge är kunskap som uppstår genom samarbete. Genom socialt umgänge delas andra människors värderingar och uppfattningar. Genom att ta till sig dessa och ställa dem mot sina egna värderingar och uppfattningar skapas ny kunskap. Hänvisar till processen av att uppnå gemensamma uppfattningar. Kulturell mening är intimt

förknippade med socialisering och kultivering. Sådan förståelse är starkt beroende av språk, är socialt konstruerad och öppen för förhandling.

Embedded knowledge är kunskap som finns inbäddad i rutiner. Kunskap tillämpas för att skapa en rutin. Då en annan individ lär sig tillämpa en sådan rutin så tillägnar hon sig den kunskap som finns inbakad i rutinen genom att reflektera över vad som utförs, även om hon inte uppnår samma kunskapsnivå som den som skapade rutinen. Kunskap som återfinns i systematiska rutiner. Är analyserbar i systemtermer och i relationen mellan tekniker, roller, formella processer och arbetsrutiner. Kunskap om hur olika element i en organisation interagerar. Är oftast inbäddad i en organisations rutiner och interaktioner, men är central för att förstå en organisations styrkor och svagheter.

Encoded knowledge är kunskap som erhålls genom att ta emot information i form av signaler och symboler. Detta sker genom att ställa den mottagna informationen mot den know-how, erfarenhet etc. som finns sedan tidigare. Genom att till exempel läsa en bok (som består av symboler, data, som gör bokens innehåll till information för den som kan tolka denna data) kan ny kunskap erhållas. Är information som åstadkoms genom symboler och tecken. Till traditionella former av kodifierbar kunskap som böcker, manualer och "codes of practice" har det lagts till information som kodas och överförs elektroniskt.

3.1.3 SAMMANFATTNING AV BEGREPPET KUNSKAP

Nedanstående bild sammanfattar de indelningar av kunskapstyper och relaterade begrepp som presenterats tidigare. Med hänsyn till innehållet och definitionen av de olika kunskapstyperna presenterade av tidigare nämnda författare har vi valt att sammanställa dessa till ett endast omfatta en tvådelad indelning, Tyst kunskap och Explicit kunskap. Denna indelning har vi gjort framförallt med tanke på i vilken utsträckning det är möjligt att sprida och överföra kunskapen vidare till andra i en lärande process, där de tysta kunskapstyperna i de flesta fall kräver fysiska möten och kontakter mellan flera individer för att kunna delas.

| Tyst Kunskap | Explicit Kunskap |
|---------------------|-------------------------|
| Kompetens | Data och Information |
| Know-How | Know-What |
| Know-Why | Encoded Knowledge |
| Embrained Knowledge | Explicit Knowledge |
| Embodied knowledge | |
| Tacit Knowledge | |

Fig.2 Sammanställning av olika kunskapstyper

3.2 LÄRANDE – KUNSKAPSGENERERING OCH KUNSKAPSSPRIDNING

Precis som kunskap är lärande ett mycket använt begrepp. Det finns en mängd olika definitioner på både vad lärande egentligen är och dess betydelse i arbetslivet. Vi delar in lärande i individuellt och organisatoriskt lärande. Det individuella lärandet är det som historiskt fått störst genomslagskraft.

Forslin och Thulestedt (1993) hävdar i boken *Lärande organisation – att utveckla kompetens tillsammans* att den skolpedagogiska utgångspunkten har vilselett synen på lärande liksom forskningen om lärande. Lärande har setts som exklusivt förbehållet vissa arrangerade

situationer av typ klassrumsundervisning och har dessutom setts som något skilt från livet i övrigt.

Lärande beskrivs ofta som modeller i form av cykler, spiraler eller loopar. Dessa modeller beskriver både det individuella och det organisatoriska lärandet.

3.2.1 LÄRCYKELN

Dewey är en av de klassiska teoretikerna och hans teorier om lärande och framförallt erfarenhetsbaserat lärande ligger till grund för många efterföljande teorier. Värt att nämna tillsammans med honom är psykologerna Piaget och Lewin som också har formulerat betydelsefulla teorier om erfarenhetsbaserat lärande. (Granberg & Olsson, 2000)

Dewey framhåller att lärande innebär en dialektisk process som omfattar erfarenhet och begrepp, observationer samt handling. Impulser från erfarenhet ger drivkraft åt idéer och idéer ger impulser riktning. Det är viktigt att vänta med att handla så att avsikten kan klargöras. Det är genom att integrera dessa motsatta, men symboliskt relaterade processer som komplexa, genomtänkta avsikter utvecklas från otydliga impulser. I en tolkning av Deweys teorier framhåller Knowles att Deweys modell för lärande baseras på fyra nyckelbegrepp:

Erfarenhet, är det viktigaste eftersom Dewey menade på att ”all äkta bildning uppstår till följd av erfarenhet”.

Demokratiska förhållanden är ett annat nyckelbegrepp då dessa, i motsats till envælde, främjar bättre kvalitet på mänsklig erfarenhet och gör den mer lättillgänglig.

En tredje är *kontinuitet* i den meningen att varje erfarenhet bär med sig något från tidigare erfarenheter och på något sätt påverkar kvaliteten i efterföljande erfarenheter.

Det sista nyckelbegreppet, och också det näst viktigaste är *ömsesidig påverkan*. Nyckelorden här är tolkning och erfarenhet som tillsammans eller genom inbördes växel spel formar en situation.

Trots att Dewey framhöll att erfarenhet och tolkning är de viktigaste förutsättningarna för lärande förkastade han inte att lärare kan ge information till elever. Dock hävdade han att även om eleven hade möjligheten att använda meddelad information för problemlösning och vid handlande, så var den andefattig och ofruktbar; information åtskild från eftertänksamt handlande är död, ett intelligensförgörande påhäng. Dewey kallade detta för ”static, cold-storage knowledge” eftersom om en elev inte personligen kämpade med ett problem, så blev informationen anknuten till minnet på ett livlöst eller mekaniskt sätt.

Bland annat Deweys teorier om erfarenhetsbaserat lärande har lett fram till den syn på lärande som återfinns i *lärcykeln* (se fig.3). I denna bildar erfarenhet, handling, analys och reflektion tillsammans en cykel där varje komponent är lika viktig för att lärprocessen skall bli fullständig. (Dilschmann & Berg, 1996) Lärandets praktiska karaktär återfinns i komponenterna erfarenhet och handling. Detta kan kopplas till Aristoteles begrepp know-how. Man vet hur man gör men att bara fokusera på detta medför en risk för att förståelse och förmåga att förändras avtar då reflektion och analys av handlingarna saknas. Därför är det nödvändigt att lärandets konceptuella karaktär med komponenterna analys och reflektion inkluderas. Detta är en typ av lärande som har förmåga att uttrycka erfarenheter och handlande och kan jämföras med Aristoteles begrepp know-why. Dock har lärcykeln konceptuella komponenter ingen påverkan på verkligheten om de inte kopplas till lärcykeln praktiska komponenter vilket visar hur nödvändigt det är att hela lärcykeln används för att skapa ett optimalt lärande.

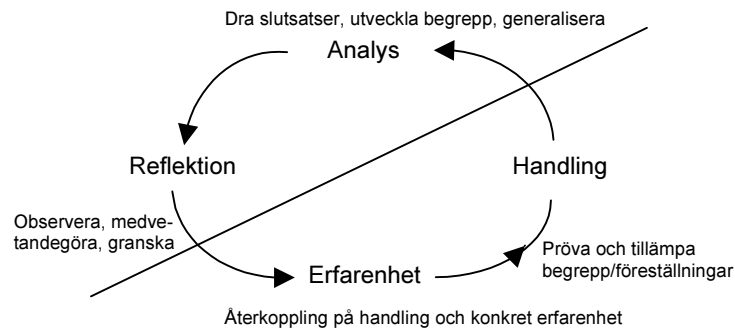


Fig.3 Lärcykeln (Diltschmann & Berg, 1996)

3.2.2 KUNSKAPSSPIRALEN

Nonaka et al (2000) anser att kunskap skapas i en *spiral* (se fig.4). I denna spiral ställs två motsatspar mot varandra vilket skapar ett dialektiskt tänkande som i sin tur leder till en kunskapsutveckling. Exempel på sådana motsatspar är: kaos och ordning samt tyst och explicit.

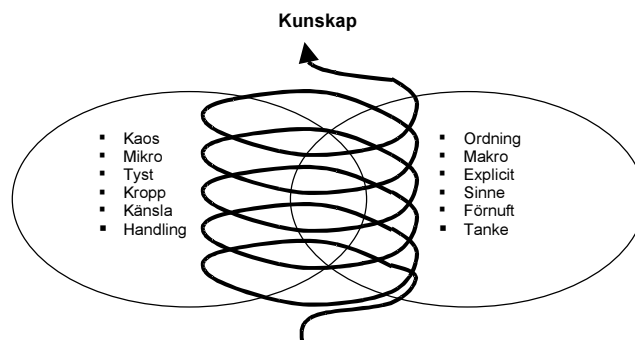


Fig.4 Den kunskapsskapande spiralen (Nonaka et al, 2000)

3.2.3 LÄRANDE LOOPAR

Lärande kan också beskrivas i form av *loopar*. Detta loop-tänkandet syftar till att öka lärandet genom återkoppling och erfarenheter. Argyris och Schön har utvecklat två typer av loop-lärande; *Single-Loop lärande* och *Double-Loop lärande* (se fig.5). Single-Loop lärandet syftar till att lösa aktuella problem men ger ingen lösning till varför dessa problem finns. Lösningen sker genom handlingsstrategier som sedan får konsekvenser och dessa konsekvenser leder till att det sker en förändring i handlandet. Det finns dock en rad problem som inte kan lösas genom ett nytt handlande utan kräver att de styrande värderingarna förändras. Detta syftar Double-Loop lärandet till att lösa. Genom att utöver en ändring av handlingsstrategierna även återkoppla till dessa styrande värderingar kan de grundläggande problemen lösas vilket leder till ett effektivt lärande. (Ohlsson & Granberg, 2000)

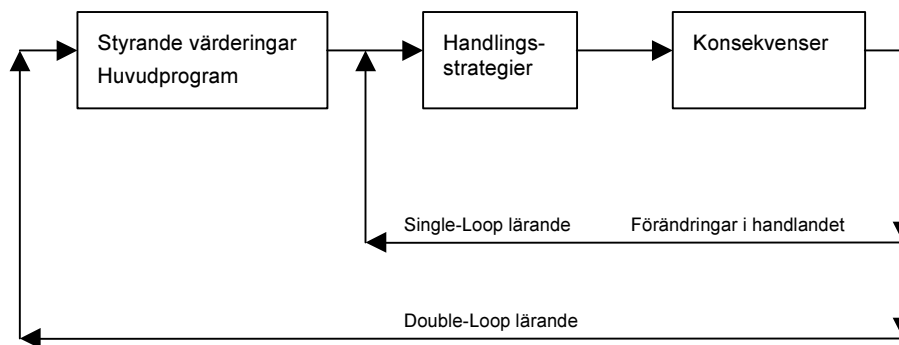


Fig.5 Single- och Double-Loop lärande (Granberg & Ohlsson, 2000)

3.2.4 ORGANISATORISKT LÄRANDE

Att lärande sker på individnivå är inte liktydigt med att det sker på organisationsnivå. Därför är det viktigt det finns stödjande strukturer och rutiner som tillvaratar, sprider och utnyttjar det lärandet som sker. (Diltschmann & Berg, 1996)

Genom införandet av begreppet organisatoriskt lärande lyfts perspektivet från att enbart omfatta processerna inom individen själv. Enligt detta synsättet är inläring på det individuella planet en process mellan information och kunskap. Tonvikten ligger på den inre mentala bearbetningen. Lärande sker därmed ständigt och oavbrutet där nya sinnesintryck blandas med tidigare erfarenheter. (Forslin & Thulestedt, 1993) Alla dessa erfarenheter leder till lärande även om denna kunskap inte alltid blir tydlig, självklar och explicit.

Nonaka et al (2000) uttrycker en skillnad mellan explicit och tacit knowledge, men hävdar dock att för att förstå den sanna innebörden av kunskap och skapandet av kunskap måste det byggas en förståelse av att tacit och explicit knowledge är kompletterande och att båda typerna av kunskap är nödvändiga för ett organisatoriskt lärande. Explicit knowledge utan tacit knowledge förlorar snabbt sin mening. Han menar vidare på att kunskap skapas genom interaktion mellan både tacit och explicit knowledge, snarare än från antingen tacit eller explicit.

För att klargöra och förstå hur organisationer skapar och sprider kunskap har Nonaka et al (2000) också utvecklat en modell för att beskriva skapandet och spridningen av kunskap på ett dynamiskt sätt i en organisation. Denna modell består av tre element, varav det första, kallat SECI, beskriver processen i vilken kunskap skapas genom konvertering mellan tacit och explicit knowledge hos individer. Denna process består av fyra typer av konvertering *Socialisation*, *Externalisation*, *Combination* och *Internalisation* (SECI). I centrum av SECI-processen återfinns vi också författarnas tidigare nämnda kunskapsspiral, i vilken interaktionen mellan *tacit knowledge* och *explicit knowledge* förstärks genom de fyra olika typerna av kunskapskonvertering.

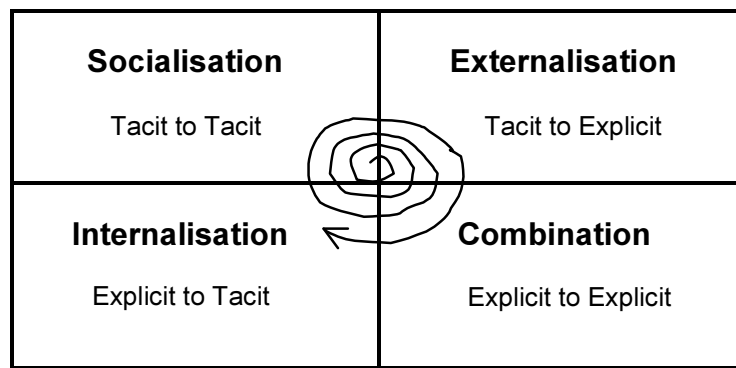


Fig. 6 SECI – Spiral-lärande och kunskapskonvertering i en organisation
(Nonaka et al, 2000)

Socialisation: Socialisation innebär att konvertera ny tacit knowledge genom gemensamma erfarenheter, att konvertera tidigare tacit knowledge till ny tacit knowledge. Eftersom tacit knowledge är svår att formalisera och oftast tids- och platsspecifik, kan denna typ av kunskap endast införskaffas genom gemensamma upplevelser, som att spendera tid tillsammans eller genom att leva i samma miljö. *Socialisation* uppkommer typiskt i traditionellt lärlingsskap, där lärlingen lär sig vad som krävs inom hantverket genom handgripliga erfarenheter (dvs. tacit knowledge), i motsats till skrivna manualer eller läroböcker. *Socialisation* kan också uppkomma genom informella möten utanför arbetsplatsen, där sådan kunskaper som världsåskådning, mentala modeller och gemensamt förtroende kan skapas och delas. *Socialisation* förekommer också utanför organisationens gränser. Företag inskaffar och utnyttjar ofta tacit knowledge som finns hos kunder och leverantörer genom att interagera med dem.

Externalisation: Detta innebär processen att konvertera tacit knowledge till explicit knowledge. När tacit knowledge görs explicit, kan kunskapen ”kristalliseras”, och därigenom kan flera individer dela den, och göra den till en bas för ny kunskap. Att utveckla koncept för ny produktutveckling tillhör denna typ av kunskapskonvertering. Ett annat exempel är en kvalitetskontroll kedja, där alla medarbetare har möjlighet att förbättra produktionskedjan genom att artikulera den kunskap som under åren har inhämtats genom erfarenheter i arbetet. För att lyckas med denna konverteringsprocess krävs sekventiell användning av metaforer, paralleller och modeller.

Combination: Detta innebär processen att konvertera explicit knowledge till mer komplicerade och systematiska uppsättningar av explicit knowledge. Explicit knowledge inhämtas inom eller utanför en organisation och kombineras, ändras eller behandlas och blir ny kunskap. Den nya explicita kunskapen sprids sedan mellan medlemmarna av organisationen. Kreativt användande av datoriserade kommunikationsmedel och storskaliga databaser kan underlätta denna typ av kunskapskonvertering. När exempelvis en controller i företaget samlar in information från hela organisationen och sedan sammanställer denna i en ekonomisk rapport, är denna rapport ny kunskap i den mening att den sammanställer kunskap från flera olika källor i en kontext. Kombinations processen kan också inkludera nedbrytningen av koncept. Att till exempel bryta ner ett företags affärsplan eller affärsstrategi till operativa mål och produktkoncept skapar också systematisk, explicit kunskap.

Internalisation: Innebär att förkroppsliga explicit knowledge till tacit knowledge. Genom internalisering kan explicit knowledge spridas i en organisation och omvandlas till tacit

knowledge av individerna inom den. *Internalisation* nära besläktat med ”lära genom att göra”. Explicit knowledge såsom produktkoncept eller tillverkningsprocesser aktualiseras genom handlingar och praktisk erfarenhet. Ett exempel är trainee-program som kan hjälpa traineen att förstå organisationen och sig själv. Genom att läsa dokument och manualer om sitt arbete och organisationen, och genom att reflektera över dessa, kan traineer internalisera den explicita kunskapen i dessa dokument för att berika sin tysta kunskapsbas. Explicit knowledge kan också göras tydlig genom simuleringar eller experiment som utlöser lärande genom att göra. När kunskap internaliseras och blir en del av individens kunskapsbas i form av gemensamma mentala modeller eller teknisk ”know-how”, blir den en värdefull tillgång för organisationen. Denna tysta kunskap lagrad på individnivå kan starta nya spiraler eller loopar av lärande i en organisation när den delas med andra genom exempelvis *socialisation*.

3.3 ORGANISATORISK KUNSKAP

Organisatorisk kunskap och skapandet av denna innebär att individers kunskap görs explicit och sprids inom en organisation. Man kan inte tala om organisatorisk kunskap utan att tala om lärande och kunskapsöverföring. Kunskapsgenerering inom en organisation bygger på att individer sprider och delar med sig av sin kunskap. Men, organisatorisk kunskap kan inte räknas som summan av individernas kunskap, då detta främst är beroende av de olika dimensionerna av tacit eller tyst kunskap som kan återfinnas hos individerna. Detta kan göra att det är svårt att dela med sig av kunskapen till resten av organisationen eller om viljan saknas.

Nonaka et al (2000) tar i artikeln ”*SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*” upp begreppet *knowledge assets* (översatt kunskapsstillgångar) och definierar dessa som ”företagsspecifika resurser som är oundgängliga för att skapa värde för företaget”. De går vidare med att definiera olika typer av kunskapsstillgångar inom en organisation:

Experimental knowledge assets: Denna typ av kunskapsstillgångar kan definieras som delad tacit knowledge som finns inbyggt genom delade handgripliga erfarenheter hos medlemmarna i organisationen, och mellan medlemmar av en organisation och kunder, leverantörer och dotter- eller systerbolag. Färdigheter och Know-how (enl. Aristoteles definition) som förvärvas och lagras av individer genom upplevelser i arbetet är exempel på denna typ av organisatorisk kunskap. Andra exempel på denna typ av kunskap är enligt författarna *känslomässig kunskap* som omtanke, kärlek och förtroende, *fysisk kunskap* som ansiktsuttryck och gester, *energisk kunskap* som känslor av att finnas till, entusiasm och spänningar, och *rytmisk kunskap* som improvisation och träning.

Eftersom denna typ av kunskap inte är explicit är den svår att begripa, värdera eller utbytas mellan individer. Organisationer behöver bygga upp egna kunskapsstillgångar av denna typ genom egna upplevelser. Den tysta kunskapens natur gör att dessa kunskapsstillgångar ger hållbara konkurrensfördelar för ett företag genom att dessa organisationsspecifika resurser är svåra att imitera.

Conceptual knowledge assets: Denna kunskapsstyp definieras som explicit kunskap som kan artikuleras genom bilder, symboler och språk. De är tillgångar baserade på koncept som innehas av kunder och medlemmarna i en organisation. Exempel på denna typ av kunskap är ett varumärkes image och hur det uppfattas av kunder eller hur ett koncept eller en design uppfattas av medlemmar i en organisation. Eftersom dessa har påtagliga former, är dessa kunskapsstillgångar lättare att greppa än *Experimental knowledge assets*, även om det fortfarande är svårt att konkretisera hur kunder och medlemmar i en organisation uppfattar omvärlden.

Systemic knowledge assets: Denna typ av kunskapstillgångar definieras som systematiserad och förpackad explicit knowledge. Exempel på denna typ av kunskap är klart uttryckta tekniker, produktspecifikationer, manualer, samt dokumenterad och förpackad information om kunder och leverantörer. Lagskyddat intellektuellt kapital såsom licenser och patent faller också i denna kategori. Ett kännetecken hos denna typ av kunskap är att den relativt enkelt kan överföras. Detta är den mest visuella typen av organisatorisk kunskap, och dagens Knowledge Management teorier fokuserar oftast på att hantera denna typ av kunskapstillgångar.

Routine knowledge assets: Den sista typen av kunskapstillgångar är den tysta kunskap som finns inbäddad i vanor, handlingar och praxis i en organisation. Know-how, organisationskultur, och rutiner för den dagliga verksamheten är ytterligare exempel på denna typ av kunskapstillgångar. Genom kontinuerliga uppgifter, speciella tankemönster och handlingar förstärks och delas denna kunskap mellan individer i organisationen. Genom att individerna i organisationen har en gemensam bakgrund och delar anekdoter om företaget, formas denna typ av kunskapstillgång. Ett kännetecken hos denna typ av kunskap är att den är praktisk.

De fyra ovan nämnda kunskapstyper menar författarna formar basen för den kunskapsskapande processen i en organisation. Men för att leda och förvalta skapandet och utnyttjandet av kunskapen i organisationen krävs det kartläggning av de kunskapstillgångar som finns i en organisation. Dessutom måste man komma ihåg att kunskap och lärande är dynamiskt och att nya kunskapstillgångar faktiskt kan skapas av gamla kunskapstillgångar.

Här vill vi dock poängtera att dagens dynamiska omvärld och ständigt förändrade förutsättningar kräver att man inte ensidigt kan fokusera på en organisations kunskapstillgångar och försöka kartlägga dessa. Minst lika viktigt är det att kartlägga de kunskapsbehov som finns i en organisation. Nonaka et al (2000) tar inte uttryckligen upp denna faktor i sin artikel. Allt eftersom verksamhetens strategier och mål, kunders önskemål samt omvärlden förändras är det av största vikt att en organisation ständigt inventerar både tillgångar och behov.

4 KNOWLEDGE MANAGEMENT OCH DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN

Knowledge Management (KM) och lärande organisationer har blivit allt populärare uttryck att använda då organisationer vill visa på ständig utveckling, lärande av tidigare erfarenheter, samt att kunskap ses som organisationens främsta resurs. I alltför många fall blir detta ord utan egentlig handling och det har gjort att begreppen ses mer som klyschor, än som de koncept för framgångsrik hantering av kunskap de egentligen är. Det finns dessutom en rad olika definitioner på begreppens betydelse och omfattning. I följande kapitel presenterar vi några vedertagna definitioner och vad som både teoretiskt och praktiskt ingår i begreppen Knowledge Management och den lärande organisationen.

4.1 DEFINITIONER AV KNOWLEDGE MANAGEMENT

Enligt Blomé (2000) definieras KM som ”de regelbundna aktiviteter en organisation genomför för att samla in, strukturera, nyskapa och återanvända kunskap. Kunskap som krävs för att utveckla de anställdas kompetens och säkra kundnyttan”.

Enligt Wiig (1994) innebär KM i sin bredaste betydelse ett konceptuellt ramverk som omfattar alla aktiviteter och perspektiv som krävs för att en organisation skall agera intelligent på en konsekvent basis. KM innefattar aktiviteter för att skapa överblick över, hantera och dra fördelar från organisationens kunskapsstillgångar.

I en smalare och mer praktisk betydelse innebär KM distinkta och väldefinierade angreppssätt och processer för att hitta och styra positiva och negativa kritiska kunskapsfunktioner i olika typer av aktiviteter, identifiera nya produkter eller strategier, förstärka Human Resource Management och uppnå ett antal andra högprioriterade mål. Genom detta adresserar KM både ledningens top-down och medarbetarnas bottom-up aktiviteter. Av särskild vikt är de aktiviteter som relateras till stödjandet av individuellt beteende som leder till innovation och upptäckande, skapande av kunskap och förbättrad användning av kunskap. Baserat på denna definition fokuserar KM på åtta viktiga områden och innebär följande: (Wiig, 1994)

- Undersöka, utveckla, underhålla och säkra intellektuella och kunskapsbaserade resurser i organisationen.
- Främja innovation och skapandet av kunskap hos alla inom organisationen.
- Fastställa vilken kunskap eller expertis som krävs för att utföra det dagliga arbetet, organisera denna, göra den tillgänglig, paketera den (i t.ex. träningskurser, manualer eller kunskapsbaserade system), samt distribuera den till relevanta användningsområden.
- Modifiera och strukturera om organisationen för att använda kunskap mer effektivt, dra fördelar av tillfällen att utnyttja kunskapsstillgångar, minimera kunskapshål och flaskhalsar, samt maximera det värdeskapande kunskapsinnehållet i produkter och tjänster.
- Skapa, styra och övervaka framtida och långsiktiga kunskapsbaserade aktiviteter och strategier – särskilt nya kunskapsinvesteringar såsom forskning och utveckling, strategiska allianser, förvärv, rekryterings-program osv, baserade på fastställda möjligheter, prioriteringar och behov.

- Skydda varumärken och konkurrensfördelaktig kunskap, samt kontrollera användningen av kunskap för att försäkra att endast den bästa kunskapen används, att värdefull kunskap inte förtvinar, och att denna kunskap inte ges bort till konkurrenter.
- Tillhandahålla KM förmågor och en kunskapsarkitektur så att en organisations resurser, procedurer, riktlinjer, standarder, exempel och tillämpningar underlättar och stödjer aktiv KM som en del av organisationens praxis och kultur.
- Mäta prestandan hos alla kunskapsresurser och räkna med dessa – åtminstone internt – som kapitaliserade resurser som skall byggas upp, utnyttjas, förnyas och på andra sätt styras som en del i att uppfylla organisationens mission och mål.

Wiig (1994) förstätter med att särskilja fyra faktorer som är speciellt meningsfulla i KM:

- Ansträngningar för att skapa, införskaffa och utnyttja konkurrensfördelaktig viktig kunskap för att bibehålla en ledande position;
- Den dagliga förvaltningen av kunskap för att driva företaget smart och effektivt – dvs. intelligent (detta inkluderar aspekter som att producera och leverera kvalitativa tjänster och produkter på ett i allra högsta grad kundtillfredsställande sätt med minsta möjliga ansträngning, dvs. att operera på ett så billigt och miljömässigt sätt – såväl fysisk, ekonomisk och social miljö som den interna organisatoriska arbetsmiljön – utan att försaka kvalitet och framtida livskraft);
- Att bygga upp kunskap inom organisationen för att dra fördelar av innovation och ökad erfarenhet, samt kapaciteten att söka nå nya möjligheter;
- Att ha en explicit överblick över kunskapstillgångarna inom organisationen.

Sveiby (2000) framhåller att koncept bäst definieras genom att titta på hur människor använder dem och hans försök att definiera KM innebär att titta på vad människor inom området gör. Både bland KM-konsulter och hos KM-praktiker finns det till synes två inriktningar i aktiviteterna.

Den första inriktningen kallar han IT-inriktningen och i denna likställes KM med ”Information Management”. Forskare och praktiker inom denna inriktning har i huvudsak sin utbildning inom dator teknik och/eller informationsvetenskap. De är involverade i konstruktion av ”information management systems”, artificiell intelligens, reengineering, groupware osv. För dessa människor är kunskap lika med objekt som kan identifieras och hanteras i datoriserade informationssystem. Denna inriktning är relativt ny och växer mycket fort i dagsläget, stödd av framförallt den senaste utvecklingen inom IT.

Den andra inriktningen kallar han människo-inriktningen och i denna likställes KM med ”Management of people”. Forskare och praktiker inom denna inriktning har oftast sin bakgrund i filosofi, psykologi, sociologi eller företagsekonomi. Dessa människor är primärt involverade i att analysera, förändra och förbättra människors individuella skickligheter eller beteenden. För dem är kunskap lika med processer, en komplex uppsättning skickligheter, know-how osv, som ständigt förändras. Denna inriktning är mycket gammal och förändras inte särskilt snabbt.

De två nivåer Sveiby framhåller är ett individuellt perspektiv samt ett organisatoriskt perspektiv där forskning och praktik inriktar sig på antingen individen eller på organisationen.

Sveiby hävdar också att det inte finns något som kan kallas Knowledge Management, eftersom kunskap är en mänsklig förmåga. Istället menar Sveiby att det handlar om att vara

kunskapsfokuserad och att KM handlar om ”konsten att skapa värde ur en organisations immateriella tillgångar”.

En liknande syn på KM tar Nonaka et al (2000) upp i sin artikel *SECI, Ba and leadership: a unified model of Dynamic Knowledge creation*. I denna börjar författarna med att presentera synen på organisationen som en entitet som skapar kunskap kontinuerligt genom aktion och interaktion, och att KM handlar om att förstå, leda och skapa förutsättningar för denna kunskapsskapande process. Det handlar dels om att förstå vad kunskap är och hur den skapas och sprids i en organisation (*SECI*³), dels att skapa förutsättningar för skapandet och spridningen av kunskap i organisationen (*Ba*) och dels att förstå och utvärdera vilka kunskapsstillgångar och därmed också vilka kunskapsbehov som finns i organisationen i form av input och output, samt som moderator av den kunskapsskapande processen.

4.2 LÄRANDE ORGANISATION

Vad är då meningen och målet med KM? Enligt Nonaka & Takeuchi (1995) är det att utveckla organisationen mot ”the knowledge-creating company”, vilket fritt översatt till svenska blir den kunskapsskapande eller ”den lärande organisationen”. Hur definierar man då en lärande organisation? Med hänsyn taget till ovanstående definitioner av KM, torde denna vara en organisation där kunskap ses som den viktigaste resursen och lärande som den viktigaste processen.

Enligt Senge (1990) är en lärande organisation en organisation som kontinuerligt ökar sin förmåga att skapa sin egen framtid och att skapa det resultat den verkligen önskar, där nya bredare tankemönster utvecklas, kollektiva ambitioner släpps fria och människor kontinuerligt lär sig hur de skall lära sig tillsammans.

Pedlar & Boydell definierar i sin tur den lärande organisationen som ”en organisation som främjar lärandet hos samtliga sina medlemmar och som därmed ständigt omvandlar sig själv”. (Dilschmann & Berg, 1996)

Vi hävdar att oavsett de exakta definitionerna ger alla dessa samma budskap – det handlar om förändring och förnyelse genom att effektivt hantera kunskapsresurser, lärande, kunskapsgenerering och kunskapsspridning i organisationen.

4.3 BA, STRATEGI OCH LEDARSKAP- FAKTORER SOM MÖJLIGGÖR EFFEKTIV KUNSKAPSHANTERING OCH UTVECKLING MOT EN LÄRANDE ORGANISATION

KM och utveckling mot den lärande organisationen medför att organisationen öppnar sig mot marknaden – mot kunden – och ställer krav på en organisationsmiljö och ett ledarskap som förmår att locka fram medarbetarnas kreativitet, problemlösningsförmåga, samt deras sociala och affärsmässiga kompetens. I mer välkända och vardagsnära termer handlar det om att se närmare på faktorer som exempelvis strategier, organisationskultur, organisationsklimat, organisationsstruktur, IT-stöd, ledarskap och personalpolitik. Men det handlar lika mycket om att se närmare på och förstå den kontext i vilken lärande, kunskapsbildning och kunskapsspridning sker, och vilka faktorer som påverkar denna. (Wikström et al, 1994; Nonaka et al, 2000)

³ se tidigare avsnitt 3.2.4 om organisatoriskt lärande.

4.3.1 BA

Den kunskapsskapande processen kan inte vara fri från kontext eller sammanhang. Sociala, kulturella och historiska kontexter är nödvändiga för individer, eftersom sådana kontexter ger en bas för var och en att tolka information i syfte att skapa mening.

Nonaka et al (2000) tar upp och beskriver begreppet *Ba* som en gemensam fysisk och mental kontext där kunskap delas, skapas och utnyttjas. Begreppet *Ba* kommer från japanskan och betyder ungefär plats, inte enbart i betydelsen fysisk plats, utan även tidsmässigt rum och mental plats. Konceptet *Ba* förenar därigenom fysisk plats såsom arbetsplats, virtuell plats såsom ett datoriserat informationssystem och mental plats såsom gemensamma ideal, attityder och värderingar. Nyckelkonceptet för att förstå *Ba* är ”interaktion”, eftersom kunskap skapas genom interaktion mellan individer eller mellan individer och dess omvärld, snarare än genom en individ som agerar på egen hand. Artikelförfattarna hävdar vidare att *Ba* är något som ständigt förändras; den skapas, fungerar och försvinner efter behov. Den förändras ständigt allt eftersom deltagarna och deras kontexter förändras.

Enligt Nonaka et al (2000) finns det fyra olika typer av *Ba*; *Originating Ba*, *Dialoguing Ba*, *Systemising Ba* och *Exercising Ba*. Dessa är definierade av två typer av interaktion, individuellt eller kollektivt, samt av vilken typ av media denna interaktion sker i, ”face to face” eller virtuell. Med virtuella media menas böcker, manualer, memon, e-post, datoriserade informationssystem eller telefoni.

| | | Typ av interaktion | |
|-------|----------------|--|---|
| | | Individuell | Kollektiv |
| Media | ”Face to Face” | Originating Ba Mentala platser Trygghet Gemenskap Kultur Förtroende Mental arbetsmiljö | Dialoguing Ba Organisationstruktur Formella utbildningstillfällen Fysisk arbetsmiljö Rutiner Formella möten Informella möten |
| | Virtuell | Exercising Ba Skrivna manualer och rutiner IT-stöd i form av simuleringsprogram Rapporter Tidningar Mötesprotkoll | Systemising Ba IT och virtuellt stöd i form av: Databaser Mailinglistor Mötesprotokoll Online diskussionsgrupper |

Fig 7 Ba – kontext för lärande och påverkansfaktorer

Originating Ba definieras av individuella och ”face to face” interaktioner. Det är en plats där individer delar erfarenheter, känslor och mentala modeller. Den erbjuder framförallt en kontext för *socialisation*⁴, eftersom en individuell ”face to face” interaktion är det enda sättet i vilken man kan fånga in den fullständiga spännvidden av fysiska känslor och psyko-emotionella reaktioner, som t.ex. välbehag eller obehag, vilket är viktiga element i delandet av tyst kunskap. *Originating ba* är en existentiell plats i betydelsen att det är en värld där en individ överskrider gränserna mellan jaget och andra, genom att sympatisera eller känna

⁴ se tidigare avsnitt 3.2.4 om organisatoriskt lärande

med andra. I *originating ba* utvecklas omtanke, kärlek, förtroende och engagemang, vilket formar basen för kunskaps-spridning mellan individer. Faktorer som påverkar denna kontext är t.ex. organisationskultur, gemenskap och mental arbetsmiljö.

Dialoguing Ba definieras av kollektiva och ”face to face” interaktioner. Detta är platsen i vilken individers mentala modeller och skickligheter delas, konverterade till allmänna termer och artikulerade som koncept. Därför erbjuder *dialoguing ba* framförallt en kontext för *externalisation*⁵. Individers ”tysta” kunskap sprids och artikuleras genom dialog mellan deltagare. Den artikulerade kunskapen förs också tillbaka till varje individ genom reflektion. *Dialoguing ba* är mer medvetet konstruerad än *originating ba*. Att välja individer med rätt blandning av specifik kunskap och färdigheter är nyckeln till att leda och styra kunskaps-skapande och –spridning i en *dialoguing ba*. Faktorer som påverkar denna kontext är t.ex. arbetsorganisering, formella och informella roller, formella och informella möten på och utanför arbetsplatsen, utbildningsformer, arbetsrutiner, det dagliga mötet med kunder och leverantörer, samt den fysiska arbetsmiljön.

Systemising ba definieras av kollektiva och virtuella interaktioner. *Systemising ba* erbjuder framförallt en kontext för *combination*⁶, dvs. kombinerande av existerande explicit kunskap, eftersom explicit kunskap på ett relativt enkelt sätt kan överföras till en stor andel människor i skriven form. IT stöd i form av Internet, intranät, ”groupware”, dokumentation och databaser erbjuder en virtuell samarbetande miljö för skapandet av *systemising ba* och idag använder sig de flesta organisationer av verktyg såsom elektroniska mailinglistor och nyhetsgrupper genom vilka medlemmarna kan utbyta nödvändig information eller svara på varandras frågor. På grund av detta är den största påverkansfaktorn för *systemising ba* just tillgången på dessa och andra typer av IT-stöd.

Excercising ba definieras av individuella och virtuella interaktioner. *Excercising ba* erbjuder framför allt en kontext för *internalisation*⁷ eftersom man här talar om individers sätt att ”förkroppsliga” explicit kunskap, att göra den till sin egen, kommunicerad genom virtuella media såsom exempelvis skrivna manualer och arbetsinstruktioner eller datoriserade simuleringsprogram. I *excercising ba* sker denna transformation av kunskap främst genom reflektion och handling och därför är viktiga faktorer i detta fall exempelvis tillgång till sådana virtuella media som nämndes tidigare.

Davenport och Prusak (1998) tar i sin bok *Working Knowledge* upp liknande begrepp som de kallar *Marketplaces*. Dessa definieras som fysiska och virtuella platser dedikerade till kunskapsöverföring. I detta begrepp saknas delvis Nonaka et als mentala platser som återfinns i till exempel *originating ba* och man beskriver framförallt dessa som fysiska mötesplatser där människor möts öga mot öga för att prata, diskutera och utbyta erfarenheter eller elektroniska mötesplatser såsom exempelvis diskussionsgrupper på intranät, Internet eller liknande.

⁵ se tidigare avsnitt 3.2.4 om organisatoriskt lärande

⁶ jfr ibid

⁷ jfr ibid

4.3.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR BA OCH LÄRANDE KONTEXTER

Det finns ett antal faktorer som direkt påverkar den kontext i vilken lärande sker. Några av de viktigaste är den formella utbildningssituationen, det mentala arbetsklimatet, hur man är organiserade när det gäller både funktioner, roller och rutiner, men även fysiskt och geografiskt, samt hur väl IT-stödet passar individer och organisationens verksamhet.

4.3.2.1 KULTUR OCH KLIMAT

Inom de allra flesta organisationer kan man tala om att det existerar en viss kultur, företags- eller organisationskultur. Ibland är denna kultur påtaglig, men i de allra flesta fall kan den vara mycket svår att definiera.

4.3.2.1.1 Värderingar

Wikström et al (1994) definierar kultur som de synsätt och värderingar som rotat sig i organisationen och som har ett djupgående inflytande på attityder och beteenden. En del av dessa synsätt har blivit till etablerade föreställningar om organisationen, dess verksamhet och verklighet, både för människor inom organisationen samt de som betraktar den utifrån. Dessa är något man ofta tar för givet och inte är medveten om. Andra är mera medvetna värderingar som man ger verbala uttryck för och framställer just som synsätt och värderingar. Till företagskulturen tillhör som regel också ett sätt att se på kunskap som är dominerande, dvs. man har gemensamma uppfattningar om vad som är relevant kunskap för verksamheten och hur denna skall skapas och spridas. Denna kunskapssyn blir därför också avgörande för vilka generativa kunskapsprocesser som kommer till stånd. Det blir på så sätt viktigt att kunskapssynen i organisationen kännetecknas av öppenhet och otillräcklighet, dvs. att den egna kunskapen inte räcker, för att öka den interna kunskapsproduktionen och skapa ett intresse för den nya kunskap som finns att hämta utanför organisationen.

En kulturell förutsättning för kreativitet i företaget är att värderingar om flexibilitet, variation och förnyelse är ett påtagligt inslag i kulturmönstret. Det är dessa kulturmönster som den kreativa problemlösning som ger nya koncept, ny kunskap och nya arbetsätt. Konservativa och förnyelsehämmande värderingar tenderar att släcka ut de kreativa och skapande krafterna, vilket leder till att människor med kreativa strävanden lämnar företaget eller fokuserar dessa till aktiviteter som inte har med arbetet eller organisationen att göra. (Wikström et al, 1994)

4.3.2.1.2 Psykosociala faktorer – mentalt klimat

En annan viktig aspekt av kulturen är den mentala arbetsmiljön och klimatet. Begreppet klimat har blivit en vanlig metafor för de karakteristiska psykologiska förhållanden som råder i en social miljö, vare sig det är en vänkrets, en familj eller en hel organisation. Organisationsklimat definieras oftast som ”attityder, beteenden och känslöstämningar som karaktäriserar livet i organisationen”. Definierat på detta sätt påverkar klimatet de organisatoriska och psykologiska processer genom vilka organisationens strategier, visioner och mål skall uppnås. Detta gör att klimatet spelar en oerhört stor roll i de processer där kunskap skapas och sprids mellan individer. Ett organisationsklimat som gynnar skapandet och spridningen av kunskap kännetecknas framförallt av öppenhet, mångfald, förtroende, frihet, trygghet och en förståelse för misslyckanden eller misstag.

Öppenhet och mångfald är viktigt i den bemärkelsen att människor med olika åsikter, erfarenheter, utgångspunkter och ämnesområden på ett öppet tillitsfullt och sakligt sätt kan mötas, konfronteras, diskutera och debattera, för att lösa problem, lära sig av varandra och skapa ny kunskap.

Davenport och Prusak (1998) tar upp *Förtroende (Trust)* som en av de absolut viktigaste faktorerna för kunskapsskapande och kunskapsdelning. De hävdar att utan förtroende kommer alla kunskapsinitiativ att fallera, oavsett hur väl underbyggt stödet är från teknik eller värtalighet, och oavsett om organisationens överlevnad hänger på effektiv kunskapshandling. Vidare pekar man på framförallt tre sätt som förtroende måste etableras i organisationen;

Förtroende måste vara synligt på så sätt att medlemmarna i organisationen måste se att man får erkännande för kunskapsdelning och en direkt upplevelse av ömsesidighet. Det måste finnas påtagliga bevis för förtroende, det är inte tillräckligt att vikten av förtroende står med i exempelvis organisationens uttalade affärsvision.

Förtroende måste vara allmänt utbredd i organisationen eftersom om en del av organisationens kunskapsspridande är opålitlig och utan förtroende kommer hela marknaden för kunskapsskapande och kunskapsspridning att bli asymmetrisk och mindre effektiv.

Förtroende måste börja i toppen, då förtroende tenderar att flöda nedåt i organisationer. Den högre ledningen ställer upp och definierar normer och värderingar för hela organisationen. Om den högre ledningen är förtroendeingivande och pålitlig kommer förtroendet att sippra ned i organisationen och karaktärisera hela denna. Om ledningen cyniskt utnyttjar andras kunskap för egen vinning kommer bristen på förtroende att genomsyra hela organisationen. Deras värderingar kommer till resten av organisationens kännedom genom signaler, tecken och symboler.

Förtroende är starkt knutet till personliga kontakter och för att förtroende skall skapas i en organisation måste medlemmarna ha *frihet* och möjlighet att träffas antingen fysiskt öga mot öga eller genom virtuella media som ger möjlighet att se den man kommunicerar med. Denna frihet innebär att individerna inom organisationen fritt måste kunna röra sig både kroppsligt och mentalt genom att man utbyter information och kommunicerar, oberoende av de formella, strukturella gränser av hierarkiskt och annat slag, genom att man kan söka kontakt och diskuterar med de personer inom eller utanför organisationen som har relevant kunskap för att lösa det aktuella problemet. Detta utan hänsyn till om dessa personer är de rätta ur ”byråkratisk” eller hierarkisk mening. Frihet innebär också att man har möjligheten att ta initiativ till nya sätt att lösa problem, till experimentering och testande av nya idéer. Det är i dessa ”informella nätverk” som en stor del av organisationens kunskap och förtroende skapas och sprids i det dagliga arbetet. (Wikström et al, 1994)

Att skapa ny kunskap och använda denna i sitt arbete kan medföra moment av osäkerhet eftersom det oprövade kan skapa viss oro och ängslan, vilket kan hindra den kunskapsskapande processen. Därför är det av stor vikt att klimatet i en organisation kännetecknas av *psykologisk trygghet* och *förståelse* för misslyckanden, misstag eller fel. Alla människor är naturligtvis olika när det gäller tolerans för osäkerhet och hur hög grad av psykologisk trygghet man kräver. Men, om misslyckanden, misstag och fel avdramatiseras och ses som ofrånkomliga inslag i en dynamisk, framgångsinriktad och lärande organisation, så ökar villigheten att ta risker generellt. Detta risktagande i samband med frihet och öppenhet anser Wikström et al (1994) vara grundläggande tecken på ett kunskapsgenererande klimat.

Även Nonaka et al (2000) tar upp klimatet som en av grundpelarna för kunskapsskapande och lärande. Att utveckla *kärlek*, *omtanke*, *förtroende* och *engagemang* mellan medlemmarna i en organisation anser de skapar grunden för skapandet av kunskap. Eftersom information och kunskap skapar maktsituationer, kan en individ motiveras till att lägga beslag på denna för egen del, och inte dela med sig av den ens till sina kollegor. Men, eftersom kunskap behöver delas för att egentligen skapas och utnyttjas, är det viktigt för

ledare och medarbetare att skapa en atmosfär eller klimat i vilken organisationens medlemmar känner sig säkra i att dela med sig av sin kunskap. Det är också viktigt att ledare utvecklar engagemang hos medlemmarna i organisationen, för att motivera dem till att skapa och sprida kunskap.

4.3.2.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Att organisera för kunskap och lärande innebär inte enbart att skapa ett klimat och en kultur som främjar kunskapsgenerering och kunskapsspridning. Det kräver också en organisationsstruktur och en planering av verksamheten som främjar kreativitet, nytänkande och lärande.

4.3.2.2.1 Byråkrati och Adhokrati

Det finns olika sätt att beskriva strukturen i en organisation, antingen kan man beskriva det som ett system och ge en bild av hur systemet är konstruerat, vilka delar det består av samt hur dessa är relaterade till varandra som en organisationsplan. Man kan också ge en beskrivning av dynamiken i systemet, dvs. hur de olika delarna påverkar varandra och interagerar, samt hur balansen i systemet är. Oavsett beskrivningssätt handlar det om att belysa en ritning eller en plan för ett mönster av förväntningar och socialt utbyte mellan interna aktörer och mellan organisationen och externa aktörer. Att se på en organisation ur ett strukturellt perspektiv innebär att se bortom individerna för att studera arbetets sociala sammanhang, hur arbetsuppgifter är uppdelade i form av roller, funktioner och enheter samt hur dessa delar är integrerade både vertikalt och horisontellt. Det handlar om att titta närmare på organisationsscheman, arbetsrutiner och arbetsbeskrivningar samt den fysiska arbetsmiljön. (Bolman & Deal, 1997)

Det finns dock ingen enda organisationsstruktur som passar alla organisationer. Strukturen är istället helt beroende av organisationens mål, strategi, teknologi och omgivning. Organisationer som verkar inom enkla och stabila miljöer kan förlita sig på mindre komplexa och mer centraliserade strukturer där man förlitar sig på makt, regler och strategier som de viktigaste redskapen för samordning av arbetsinsatserna, dvs. en mer byråkratisk organisationsstruktur. Däremot i organisationer som verkar inom snabbt föränderliga, turbulenta och oförutsägbara miljöer krävs mer komplicerade och flexibla strukturer. Denna typ av organisationsstruktur brukar i dagligt tal benämnas som en adhokratisk struktur efter Henry Mintzbergs exempel på strukturell design. (Bolman & Deal, 1997)

Den byråkratiska organisationsstrukturen anses av många idag som föråldrad och mer passande i en miljö som präglas av låg förändringstakt och statiska produktutbud och tillverkningsprocesser. Den byråkratiska organisationen återfinns oftast i äldre och traditionsstyrda företag som t.ex. "gammaldags" bolag och offentliga verksamheter. Byråkrati brukar likställas med hierarki, formalisering och regler som leder till krångliga och tidskrävande beslutsvägar, stark formell kontroll och att stor vikt läggs vid regler och principer. Dessa organisationer brukar beskrivas som toppstyrda där kontakter och kommunikation endast sker genom formella kanaler och denna dimension av byråkratin kan karaktäriseras som centralstyrd formalism. En annan dimension av byråkratin är ordningsfaktorn, som har med planering och organisatorisk tydlighet att göra. Denna dimension är starkt kopplad till den positiva synen av en byråkrati som en välorganiserad verksamhet och en effektiv organisation. (Wikström et al, 1994)

Den adhokratiska organisationen kännetecknas av en lös, flexibel och självförnyande organisationsstruktur som ofta fungerar som ett "organisatoriskt paraply" i diversifierade och självständiga miljöer. Exempel på denna typ av organisation är reklambyråer,

konsultfirmor och företag inom musikindustrins, där de flesta organisationer är ganska unga och nybildade. Oftast innehåller dessa organisationer ganska oklara maktstrukturer, otydliga mål och motsägelsefulla ansvarsfördelningar. Man tror inte på de hierarkier, formaliserade regler eller liknande attribut som brukar känneteckna byråkratier. (Bolman & Deal, 1997)

Sett ur ett kunskapsperspektiv kan den formalistiska dimensionen av byråkratin leda till att det blir viktigare att följa regler, istället för att lösa problem. Detta skapar ett klimat där människorna i organisationen blir försiktiga, rädda och alltid beredda på att skydda sig mot eventuella felsteg och efterföljande bestraffningar. Detta gör att den formalistiska andan fungerar som hämmande för innovation och bildandet av ny kunskap. Det finns inget utrymme för det risktagande som krävs för att skapa ny kunskap och en ökad kreativitet. I ordningsdimensionen fungerar den planering och ordning som råder inom organisationen som en positiv aspekt vilket leder till en ökad kreativitet. Dock kan radikalt nyskapande innovationer hämmas av även denna dimension av byråkrati. (Wikström et al, 1994)

I den motsatta typen av organisationsstruktur som adhocratin representerar finns det tvärtom byråkratin mycket stora möjligheter för radikalt nytänkande och detta gynnar på många sätt kreativa processer och generering av kunskap. Men, utan delar av de styrmedel och verktyg för att skapa ordning i verksamheten som byråkratin ger, tenderar dessa organisationer att med tid och ökande storlek tappa fokus för verksamheten.

4.3.2.2.2 *Autonomi och Kreativt kaos*

Hur hittar man då till rätt organisationsform för att effektivt kunna utnyttja och sprida den kompetens och kunskap som finns i organisationen? För nystartade mindre företag i turbulenta och snabbt föränderliga miljöer är den adhocratiska strukturen åtminstone till en början en bra lösning. För äldre, större och mer etablerade organisationer krävs andra lösningar, som kombinerar adhocratins kaos med byråkratin ordning och planering.

Ett sätt att kombinera dessa två organisationsstrukturer är genom autonoma enheter som verkar i ett kreativt kaos. (Nonaka et al, 2000)

Autonomi och autonoma enheter kan öka en organisations möjligheter att hitta värdefull information och att motivera medarbetare att skapa ny kunskap. Nonaka et al (2000) liknar den "kunskapsskapande" organisationen vid ett levande organiskt system där varje organ och cell ingår i system och delsystem där inga delar är dominanta, underordnade eller en helhet. Varje del av en organisation, liksom autonoma celler eller organ, kontrollerar de förändringar som sker inom dem kontinuerligt, och varje enhet bestämmer sina gränser genom självreproducering. Kortfattat menar författarna att genom autonoma enheter och delar i en organisation kan individer och grupper i den kunskapsskapande organisationen sätta sina egna arbetsbegränsningar för att uppnå de mål som finns i organisationen.

Ytterligare en faktor i organisationsstrukturen menar Nonaka et al (2000) är kreativt kaos, vilket stimulerar interaktionen mellan organisationen och den externa miljön. Kreativt kaos är helt annorlunda från oordning; det är ett avsiktligt kaos skapat av ledning och medlemmar i organisationen genom att sätta upp utmanande mål eller tvetydiga visioner. Kreativt kaos hjälper till att fokusera medarbetares uppmärksamhet och uppmuntrar dem till att överskrida traditionella gränser för att definiera problem och lösa dessa.

4.3.2.2.3 *Teamarbete*

Ett sätt för en organisation att skapa autonomi är genom självstyrande team och arbetsgrupper. En autonom arbetsgrupp eller ett team kan utföra ett flertal uppgifter och

därigenom förstärka och sublamera individuella perspektiv till högre nivåer. (Nonaka et al, 2000)

Bolman och Deal (1997) tar fram ett flertal olika alternativ i valet av hur man skall organisera team, enheter eller arbetsgrupper. Fokus för valet av medlemmar i gruppen kan antingen ligga på *funktion*, dvs. grupper som grundar sig på kunskaper och färdigheter som till exempel institutioner på ett universitet eller ett klassiskt industriföretag; *tid*, till exempel dagskift, kvällsskift och nattskift; *produkter och tjänster*, som till exempel lastbilar kontra personbilar eller IT-konsulter kontra managementkonsulter; *kunder*, dvs. kundanpassade team eller arbetsgrupper; *geografi*, till exempel i form av regionalkontor; eller *process*, dvs. man organiserar arbetet utifrån en hel process från det att kunden gör en beställning till det att man levererar en färdig produkt eller tjänst. Oavsett från vilken utgångspunkt man väljer att organisera grupper eller team på en arbetsplats finns det enligt Katzenbach och Smith ett antal typiska egenskaper för högpresterande team:

1. Teamet utformar och förverkligar sitt syfte utifrån de krav och möjligheter de möter. Vanligtvis sätter högre ledning upp de syften och krav som gäller för arbetet, men också det utrymme och maktområde som krävs för att teamet skall kunna konkretisera mål och lägga upp arbetsplaner. Det är också viktigt att ledning håller sig undan och ger teamet både ansvar och befogenhet att klara uppgiften genom att mobilisera kollektiv energi och kreativitet.
2. Teamet översätter övergripande mål till konkreta delmål och uppgifter. Om teamet inte lyckas formulera konkreta delmål och uppgifter eller om dessa är otydligt kopplade till övergripande syfte, blir teammedlemmarna förvirrade, drar åt olika håll och sänker sin prestationsnivå. Det är därför viktigt att delmål och uppgifter bygger på varandra och kombineras med teammedlemmarnas engagemang och intresse.
3. Teamet är lagom stort. Den optimala storleken för ett effektivt team är två till tjugofem medlemmar, då ett mindre antal medlemmar har större möjligheter att fungera utifrån sina individuella, funktionella och hierarkiska skillnader och arbeta mot ett gemensamt mål, där alla tar ansvar för sina insatser.
4. Teamet utvecklar en blandning av kompetens och kunskap som utgår ifrån de olika färdigheter som krävs för att hålla gruppen fokuserad på uppgiften och fri från försvagande personliga konflikter. Team som bara innehåller en typ av kunskapsområde, exempelvis ekonomer eller ingenjörer, har mindre möjlighet att nå framgång än ett team där man kombinerar flera kompetensområden, formell utbildning, erfarenhet och andra egenskaper.
5. Fungerande relationer i teamet bygger på ett gemensamt engagemang. Teammedlemmarna måste komma överens om vilka roller och relationer som bör finnas, vem som skall göra vad samt hur man fattar beslut i teamet och sedan anslå tid för att ta reda på vem som passar bäst för olika uppgifter och hur man utformar olika roller. Dessa roller och relationer måste vara detaljerade och tydliga för varje medlem i teamet. Oberoende av hur man konkret går till väga, utformar varje effektivt team ett slags socialt kontrakt mellan medlemmarna som rör mål, riktlinjer och vilka krav man ställer på varandra.
6. Medlemmarna i teamet har alla ett delat och gemensamt ansvar. Genom att ha ett gemensamt syfte och tillvägagångssätt samt en fokuserad och sammanhållen struktur, tar teamet sitt ansvar både som individer och som grupp.

Just det faktum att team måste vara relativt autonoma och självstyrande är något som genomgående poängteras vid hanteringen av dynamiska och komplexa miljöer. Detta

faktum lyfts framförallt fram när det gäller kundrelationer och dynamisk interaktion med kunder. En viktig aspekt av att bemyndiga team och medlemmar i teamen är att det ger möjligheter att minska åtgången av tid och resurser vid hantering av ett ärende. Detta bygger på antagandet att ju närmare initieringshändelsen ärendehanteringens sker, desto snabbare och effektivare kan ärendet hanteras. Bowen och Lawler definierar detta som "front-line empowerment" och hävdar att detta förutsätter vissa organisatoriska ingredienser. Teamen och individerna måste ha information om organisationens och teamets prestationer; de måste belönas baserat på dessa prestationer; de måste få kunskaper för att kunna förstå och bidra till dessa prestationer, och de måste få befogenhet och makt att fatta beslut som påverkar organisationens inriktning och prestationer. (Magoulas & Pessi, 1998)

Att bemyndiga team och individer är dock inte helt utan risker. En av de främsta riskerna är att individer eller team handlägger ärenden olika, vilket kan leda till missnöjda kunder, om dessa märker att andra typer av kunder får exempelvis särskilda favörer. Det är därför viktigt att dokumentera de processer, rutiner, regler och funktioner som finns i organisationen. Detta för att försäkra sig om att alla individer i organisationen får samma introduktion och förhållningssätt till arbetet, samt att denna är konsistent. Att till exempel överföra denna typ av kunskap muntligt från individ till individ, medför att den förändras med varje genomgång och att viktiga delar försvinner. Genom att regelbundet gå igenom dessa processer, rutiner osv. kan man också rensa ut den kunskap som inte längre är aktuell. (Czege, 1998)

4.3.2.2.4 Kommunikation

Att se en organisation som ett lärande system bestående av autonoma enheter och självstyrande team, vars långsiktiga överlevnadsförmåga beror på dess uppbyggnad och förnyelse av kompetens, kräver alltså nya teorier om hur man bäst organiserar arbetet. Traditionella managementprinciper som bygger på till exempel Taylors specialiserings- och rutiniseringsprinciper står i djup kontrast till de teorier om lärande som kräver att arbetet organiseras kring helheter, med hela flöden och helhetsansvar för komplexa arbetsuppgifter. Lärande gynnas av komplexa kommunikationsmönster och informella informationsflöden som återfinns i den adhocratiska organisationsstrukturen, vilket utmanar de principer om formella regler och hierarkiska chefsnivåer som den byråkratiska organisationen representerar. Kommunikationen som gynnar lärande är inriktat på ömsesidigt erfarenhetsutbyte och dialog oavsett position och hierarkisk nivå. Den organisationsstruktur som bäst gynnar lärande och kunskapsspridning bör därför byggas upp av de självstyrande enheter och informella kommunikationsvägar som adhocratin förespråkar, kombinerat med den ordningsfaktor i form av tydliga roller och relationer som den byråkratiska strukturen kan ge. (Södergren & Fredriksson, 1998)

4.3.2.2.5 Redundans

Att roller och relationer är tydliga behöver inte innebära undvikande av redundans eller dubbelarbete. Tvärtom har forskning visat att redundans och överlappning av arbetsuppgifter, information och kunskap är något som gynnar lärande och spridning av kunskap i organisationer. Redundans av information och uppgifter ger individer i organisationen möjlighet att överskrida funktionella gränser för att ge råd eller ny information från olika perspektiv. Det hjälper också medlemmar i en organisation att förstå sin egen roll i organisationen, vilket i sin tur skapar fokus och kontroll över den riktning man tänker och handlar. (Nonaka et al, 2000)

Redundans av information och arbetsuppgifter möjliggör också den diversifiering av arbete, tankemönster och kunskapsresurser som är viktig för lärande och

kunskapsspridning. Genom att uppmuntra rörlighet mellan befattningar, mångfald i rekryteringsfilosofin, arbetsrotation och nya konstellationer för samarbete med andra enheter, kunder eller organisationer, kan man riva de synliga eller osynliga murar som ofta återfinns i traditionella byråkratiska organisationer. Denna diversifiering kan förstärkas ytterligare genom att i denna plattare och mer flexibla organisationsstruktur sammankoppla olika organisationer, enheter, arbetsgrupper eller team via datoriserade eller muntliga informationsnätverk som möjliggör spridning av kunskap och erfarenheter. De muntliga och mer informella nätverk som ofta förekommer inom och mellan organisationer är mycket viktiga för spridning av kunskap och lärande, därför bör dessa uppmuntras i organisationen. Ett sätt att möjliggöra dessa gränsöverskridande kontakter är genom formella och informella möten mellan grupper och individer både inom och utanför organisationens ramar. Dessa möten kan också till viss del formaliseras på så sätt att de protokollförs, dokumenteras och görs tillgängliga för alla medlemmar i organisationen. Oavsett formaliseringsgrad är det viktigt att denna typ av informations och kunskapskanaler finns tillgängliga för alla medarbetare för att sprida denna typ av information och kunskap vidare in i organisationen. (Södergren & Fredriksson, 1998)

4.3.2.2.6 Fysisk arbetsplats

Just tillgänglighet av information och kunskap till alla medarbetare är något som Barbara Czege (1998) poängterar i boken *Running an effective helpdesk*. I denna tar hon upp ytterligare ett medel för att underlätta spridningen av kunskap och information både inom en helpdesk och mellan helpdesk och dess kunder och leverantörer. Czege menar att tillgänglighet till varandra och andra supportfunktioner kopplade till helpdesk är av stor vikt. Hon poängterar att stora geografiska avstånd är en nackdel i just detta fall. Genom att ha möjlighet till direkt personlig kommunikation med kollegor, tekniker, nätverkssupport och andra typer av tekniska supportfunktioner underlättas spridandet av information och kunskap i diskussion kring olika problem och lösningsmöjligheter. Direkt personlig kontakt leder också till att människor kommer närmare varandras miljöer och får en bättre förståelse för verksamheten som helhet.

En annan viktig faktor som är relaterad till hur arbetet organiseras rör den fysiska arbetsmiljön. Fysisk arbetsmiljö är något som Czege (1998) poängterar vid drivandet av en effektiv helpdesk och hon tar upp ett antal faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid fysisk organisering:

Ljus, utrymme och luft tillhör den första faktorn. Hon framhäver att en öppen planlösning med gott om fönster, bra ventilation och gott om stora växter är faktorer som främjar en kreativ miljö. Ytterligare faktorer att tänka på är den utrustning som personalen använder. Ergonomiska möbler och den bästa tekniska utrustningen är två aspekter som tas upp och hon påpekar vidare att personalen måste involveras i valet av denna utrustning.

4.3.2.3 INFORMATIONSTEKNOLOGI (IT)

Den låga kostnaden för datorer och nätverk har skapat en potentiell infrastruktur för kunskapsutbyte och har öppnat upp för viktiga Knowledge Management möjligheter. Beräkningskraften hos datorer har lite relevans för kunskapsarbete, men kommunikations- och lagringskapaciteten hos datorer i nätverk skapar nya möjligheter för kunskapslagring och kunskapsspridning när de används på rätt sätt.

4.3.2.3.1 IT och Knowledge Management

Teknisk utveckling och uppfinningar har potential att dramatiskt förändra dynamiken på marknaden. Det finns dock många begränsningar och fallgropar vid användning av IT för

kunskapsarbete – till exempel att försöka tvinga in lättflyktig kunskap i rigida datastrukturer eller att fokusera för mycket på systemet istället för på innehållet. Men, använt på rätt sätt kan IT skapa nya kontexter för kunskapspridning och lärande. Genom e-post, groupware, Internet och intranät kan datorer och nätverk peka ut människor med viss kunskap samt koppla samman människor som behöver dela kunskap över geografiska avstånd. Teknik som överför ljud, video och text som till exempel datorstödda videokonferenser och multimedia gör det möjligt för en person att delge sin rika och subtila kunskap till en annan. Men, vi måste komma ihåg att denna nya informations teknologi är bara en kanal och ett förvaringssystem för kunskapsutbyte. Det skapar inte kunskap och kan inte garantera eller ens förespråka kunskapsgenerering eller kunskapsdelning i en företagskultur som inte förordar dessa aktiviteter. Talesättet ”if we build it, they will come” går inte att applicera på informationsteknologi. Tillgång till programvara såsom exempelvis Lotus Notes ändrar inte en kunskapslagrande kultur till en kunskapsdelande. Mediet visar sig inte vara syftet och det garanterar inte heller att det finns något syfte. (Davenport & Prusak, 1998)

Davenport och Prusak pekar på en av de mest grundläggande förutsättningarna för att lyckas använda IT som ett stöd för Knowledge Management, nämligen om fokus för satsningarna ligger på kunskapspridning eller informationspridning. Som bland andra Sveiby också påpekat finns det två huvudsakliga inriktningar inom Knowledge Management både bland forskare och bland praktiker, den mänskliga och den tekniska inriktningen. Den grundläggande skillnaden mellan dessa två synsätt är klassificeringen av kunskap och huruvida kunskap kan likställas med information. Idag fokuserar de flesta Knowledge Management initiativ i organisationer på tekniska lösningar, dvs. lagring och överföring av kodifierad information såsom fakta, statistik, lagrade presentationer och skrivna rapporter. De flesta företags initiativ till att skapa och lyfta fram intellektuellt kapital i organisationen fokuserar på specifika projekt som vanligtvis utvecklar tekniska lösningar för att dela och sprida kunskap och praktiska metoder. Det ligger en olycklig tonvikt på teknik, speciellt informationsteknologi, i dessa initiativ. Många praktiker verkar ha uppfattningen att Knowledge Management börjar med teknik och tekniska lösningar. Många, men långt ifrån alla, forskare hävdar att så är definitivt inte fallet. (Pfeffer & Sutton, 2000)

På senare tid har den människoinriktade synen på KM börjat dominera litteratur och forskning. Det har blivit allt viktigare att särskilja kunskap och information i organisationer och därmed också göra en viss åtskillnad mellan Knowledge Management och Information Management. IT-baserade informationssystem och Information Management system är idag allmänt utbredda i organisationer och de blir mer och mer sofistikerade. Men, eftersom begreppet kunskap till skillnad från information är komplext och inbegriper djupare, mer svårgreppbara och tysta dimensioner är dessa system i sig inte tillräckliga för att hantera och behandla alla typer av kunskap. Det blir därför allt viktigare för organisationer att klargöra skillnaden mellan kunskap och information, att kunna ta fram och definiera den kunskap som går att kodifiera och överföra till IT-baserade medium och att utveckla andra och mer sofistikerade möjligheter för att sprida den kunskap som kräver mänsklig inblandning och sociala medium. (Blumentritt & Johnston, 1999) Det måste alltså finnas en balans mellan den information och kodifierbara kunskap som finns i formella datoriserade informationssystem och den kunskap som sprids genom exempelvis diskussioner, historieberättande och skvaller. Genom att bara läsa rapporter eller att se presentationer lär sig inte människor om de subtila nyanser som finns i arbetsmetoder – misslyckanden, det som är roligt, det som är tråkigt, vilka människor som är hjälpsamma och vilka som undergräver arbetet. Därför är det också så att de ”kunskapspridande” tekniska systemen fungerar bäst om det är de människor som genererar kunskapen och

informationen också är de som lagrar den, förklarar den för andra och handleder dem, medan de försöker att implementera kunskapen i arbetet. (Pfeffer & Sutton, 2000)

Blumentritt och Johnston (1999) hävdar att de utmaningar som finns för Knowledge Management i framtiden i huvudsak går ut på att i organisationer etablera och optimera en balans mellan information och kunskap, att identifiera och upprätthålla organisationens kärnkunskaper och därefter utveckla verktyg och informationssystem som förbättrar de processer som omvandlar kunskap till information och information till kunskap. IT bör därför användas för att utveckla och förbättra Information Management processer i organisationen men för att utveckla och förbättra Knowledge Management processer krävs det andra, mer sociala och mänskliga mekanismer.

4.3.2.3.2 IT på strategisk nivå

IT ger i första hand en organisation möjligheten att effektivare och snabbare lagra, behandla och sprida information så att den blir tillgänglig och kan användas av många. Denna möjlighet att sprida information i olika riktningar och mellan hierarkiska nivåer är en avgörande faktor när det gäller att skapa bättre kanaler mellan resurser oberoende av fysisk, organisatorisk, hierarkisk eller juridisk placering. På detta sätt kan IT som ett verktyg spränga gränser och formalisering mellan enheter, avdelningar och ledningsnivåer inom organisationen, samt mellan organisationer och dess kunder, leverantörer och samarbetspartners på ett mycket mer dramatiskt sätt än fysiska flöden. (Wikström et al, 1995)

IT har gått från att under 60- och 70-talet vara ett medel för rationalisering och automatisering till att vara en grundläggande möjliggörare vid skapande av dynamiska och flexibla organisationsformer. Ny teknologi driver fram nya verksamhetsstrategier som i sin tur driver fram ny teknologi osv. Trots att teknologi och teknik i sig är viktigt, är det ur kunskaps- och informationssynvinkel än mer viktigt hur denna används. Detta faktum driver fram ett större behov av att på många olika nivåer i en verksamhet arbeta dynamiskt med att hantera frågor som rör styrning, ledning och integration av IT, informationssystem och informationshantering, vanligtvis benämnt som IT-management. Idag finns det ett behov av nya former för IT-management som bland annat involverar många olika aktörer, inte bara "IT-människor". Varje organisation kommer att få de informationssystem, den IT-användning och de tekniska verktyg den förtjänar, beroende på dess ansats för IT-management. IT-management måste drivas av organisationens verksamhetsbehov, baseras på såväl långsiktiga som kortsiktiga perspektiv, samt drivas på flera olika nivåer i verksamheten, såväl strategiskt som taktiskt och operationellt. (Magoulas & Pessi, 1998)

I boken *Strategic management & information systems* tar Wendy Robson (1997) upp en något förändrad syn på IT-management och vilka nyckelfaktorer som har blivit viktiga på 2000-talet. Detta då IT-management har blivit en komplex aktivitet och de frågor och uppgifter involverade definieras av ett antal organisatoriska och tekniska förändringar. Dessa huvudfrågor kan, som gjorts av bland andra Freid, sammanfattas som behov av:

Människofokus – istället för att placera tekniska frågor i centrum;

Kostnadseffektivitet – och att synas som kostnadseffektivt genom att demonstrera affärsvärde;

Informationspridning – och att frånga olämpliga kontrollmekanismer som minskar informationsanvändande;

Business Process Redesign (BPR) – det verkliga förkroppsligandet av förändring möjliggjord av teknisk utveckling;

Redogörelse för relationer – som integrerar IT i verksamheten och inte placerar tekniken på ett onaturligt avstånd från denna.

Den största och mest signifikanta förändringen är att IT inte längre kan ses som ett enda homogent område med en enda ansvarig mellanchef. IT-management har istället blivit något som involverar hela organisationen på olika sätt. Robson föreslår följande indelning: Ansvaret för att förvalta, styra och leda *information* bör ligga på strategisk nivå; Ansvaret för att förvalta, styra och leda *användningen av informationssystem* bör ligga på taktisk nivå; Ansvaret för att förvalta, styra och leda *tekniken* bör ligga på operationell nivå.

Att ansvara för att förvalta, styra och leda organisationens information med hjälp av avancerade informationssystem och IT är något som också ingår i arbetet med att utveckla organisationens kunskapsstrategi och detta gör att IT måste vara en del av dessa strategier.

4.3.2.3.3 IT på operativ nivå

Går man ner på operationell nivå innebär ansvaret för att förvalta, styra och leda tekniken inte att ansvaret ligger i organisationens kärnverksamhet, såsom att till exempel tillverka bilar eller tillhandahålla telefonabonnemang. Robson talar istället om den operationella delen av den stödfunktion som IT-avdelningar kan ha i en organisation. I dessa stödfunktioner ingår oftast någon typ av informationscentra och användarsupport. Helpdesk-verksamhet är en sådan stödfunktion.

Den tekniska utrustningen är en helpdesk-medarbetares främsta arbetsverktyg. Med tanke på komplexiteten och vidden av den teknologi som en helpdesk oftast ger support på, skulle arbetsuppgifterna på en helpdesk vara omöjliga att genomföra utan det stöd som tekniken ger. I dagens högteknologiska värld finns det oerhört många tekniska verktyg att använda för att stödja verksamheten. Vad som blir viktigt är att välja rätt verktyg för sin helpdesk beroende på ett antal olika faktorer. Vilka informationsbehov som finns på helpdesk samt hur denna information används både av medarbetare på helpdesk och av kunder eller andra supportfunktioner, är den absolut viktigaste faktorn att ha i åtanke när man väljer IT-stöd. Andra faktorer inkluderar t.ex. vilka typer av funktioner du vill kunna automatisera, hur många kunder man har, samt komplexiteten och variationen hos de system, applikationer eller hårdvarukombinationer man ger support på. Vid en ökning av kundkrets och variation på supporttjänsterna, finns det större behov av avancerad tekniskt stöd. (Czegl, 1998)

Czegl (1998) tar upp ett stödsystem för att kunna registrera, logga och distribuera ärenden till rätt instanser som det viktigaste IT-baserade verktyget för att kunna driva en helpdesk effektivt. Dessa typer av system benämner hon som *Helpdesk Management Systems*. Ärendena måste också registreras i någon typ av databas för att man skall kunna komma åt ärenden, skapa rapporter eller frågor kring en viss kunds ärenden, en viss typ av ärenden eller vissa typer av applikationer, system och hårdvara.

Att ha verktyg som stödjer kommunikation mellan medarbetare, samt mellan helpdesk, kunder och andra supportgrupper är också av största vikt i en helpdesk-miljö. De IT-baserade stöd som Czegl tar upp är *e-post* samt *elektroniska diskussionsgrupper och anslagstavlor*. Men Czegl poängterar också att enkla medel oftast är de mest effektiva, och att dessa naturligtvis inte behöver vara elektroniska. En vanlig whiteboard kan, om den fysiska miljön tillåter det, vara minst lika effektiv som en elektronisk anslagstavla.

Datorintegrerad telefoni är enligt Czegl ett av de tekniska verktyg som har haft störst effekt på helpdesk-miljöer under de senaste åren. *Computer Telephony Integration (CTI)* som det också kallas, integrerat med det grundläggande stödsystemet och kunddatabaser, ger helpdesk-medarbetaren möjlighet att samtidigt som man tar emot kundens samtal också får

upp information hämtat ur kunddatabasen på sin datorskärm. Denna information kan förutom identifiering av kunden, telefonnummer och företagstillhörighet också innehålla information om kundens hård- och mjukvarukonfiguration, samt kundens tidigare ärenden och hur man har löst dessa.

Automatic Call Distributor (ACD) är ett telefonsystem eller mjukvara kopplat till ett telefonsystem som hanterar och distribuerar samtalsflödena in till en helpdesk. Ett typiskt ACD-system dirigerar samtalen på en ”först in, först betjänad” basis, där kunden placeras i en kö om alla helpdesk-tekniker är upptagna. ACD-systemet övervakar kön och vidarebefordrar den kund som väntat längst till första lediga tekniker. ACD-system kan bland annat programmeras så att samtalen fördelas jämnt mellan medarbetare, att kunder kan välja vilka typer av problem man har för att direkt kunna dirigeras till rätt instans samt för att skräddarsy dirigeringsalgoritmen så att den passar specifika helpdesk-miljöer och kan varieras beroende på trafiken och tid på dygnet. ACD-systemen gör det också möjligt för ledning att ta fram statistik över antal inkomna samtal, väntetider och samtalslängd.

För att smidigare och mer effektivt kunna lösa olika typer av problem föreslår Czegel också användning av *expertsystem eller kunskapsdatabaser*. Dessa består oftast av någon typ av informationsdatabas och gränssnitt där medarbetare exempelvis kan skriva in en beskrivning av kundens problem och ur databasen få fram förslag på lösningar. Dessa system eller kunskapsdatabaser kan vara mer eller mindre avancerade både i sin utformning och i sin funktionalitet, allt från en enkel databas med en enkel sökfunktion till ytterst avancerade expertsystem som bygger på tekniker för Artificiell Intelligens och Fuzzy Logic. Czegel framhåller dock att de mest avancerade systemen inte har fått något större genomslag inom helpdesk-miljöer, främst beroende på kraven på ständiga uppdateringar av den information som lagras i databaserna. Hon påpekar också att just uppdatering av databaser är av allra största vikt för att man skall kunna använda sig av denna typ av verktyg. Med tanke på hur dynamisk den tekniska utvecklingen är och komplexiteten hos IT-relaterade problem, är det en heltidssysselsättning att uppdatera även den enklaste av databaser för en helpdesk av normal storlek.

Att använda sig av *Remote Diagnostic Software*, dvs. mjukvara för att fjärrstyra kunds datorer är ett mycket vanligt verktyg i helpdesk-miljöer. Denna typ av mjukvara gör det möjligt för helpdesk-teknikern att genom sin egen dator ta över kundens dator, dels för att få en bättre inblick i vilken miljö kunden arbetar, att direkt kunna se vad problemet gäller, men också för att kunna lösa problemet utan att behöva använda sig av en rad tekniska termer och kommandon som kunden kanske inte alltid förstår. Denna typ av mjukvara sparar både tid och resurser och bör finnas på alla typer av helpdeskar.

Network Management Systems, är en typ av programvara som övervakar prestandan hos alla komponenter i ett nätverk och kan flagga för händelser som problem, försämring eller ovanlig aktivitet. Funktioner inom denna typ av system kan vara just trafikövervakning, lagringskapacitet, licens- och behörighetshantering samt mjukvarudistribution. Övervakningsfunktionerna gör att helpdesk och andra supportfunktioner på ett tidigt stadium kan upptäcka ovan nämnda problem och därmed snabbt och effektivt har möjlighet att informera sina kunder om dessa. Funktionen för att distribuera mjukvara gör det också möjligt för både kunder och helpdesk-medarbetare att direkt utföra uppdateringar, ominstallationer samt korrigerering av fel i programmen genom ett enkelt handgrepp istället för att använda sig av disketter och cd-skivor.

Internet och intranät har blivit en allt större del av helpdesks vardag. Mycket av den information som man behöver för att kunna utföra sitt arbete finns att hitta i dessa media. Intranätet kan exempelvis användas till att informera kunderna om helpdesks verksamhet

och hur enkla problem kan avhjälpas. Intranätet kan även användas till att sprida kunskap om nya program, nya kunder, olika typer av problem, organisationsförändringar osv. Det är dock mycket viktigt att vid utformningen av intranätet göra informationen tydlig och enkel att hitta. Om detta åsidosätts kommer inte intranätet att vara den informationskälla som det kan och borde vara. Programvara som exempelvis *Netmeeting* gör det också möjligt för kunder och helpdesk-medarbetare att kommunicera på andra sätt än genom telefon.

Det finns även resurser på Internet där helpdesk-tekniker kan hitta både generell information och utbyta erfarenheter om ny teknik, problem som kan uppstå i vanlig programvara och allmänna idéer om arbetet på en helpdesk. Dessa resurser kan vara allmänna diskussionsforum, sökdatabaser och medlemsorganisationer för olika typer av helpdeskar runt om i världen.

4.3.2.4 UTBILDNING

"If you think education is expensive, try ignorance"

Derek Bok

Barbara Czegel (1998) hävdar att ett av de största misstagen som görs på en helpdesk är att låta personalen utbilda och lära sig i arbetssituationen, i syfte att hålla nere kostnaderna. Hon menar på att lära och utbilda sig på detta sätt uppmuntrar till att upprepa andra människors misstag och ineffektivitet. Det lär ut hur en viss person använder ett verktyg, inte vad detta verktyg har för kapacitet eller vad det kan användas till i framtiden. Utbildning är en investering i nutiden och för framtiden och om en organisation inte spenderar tillräckligt på den så kommer den att få vad den betalar för. Utbildning kan ibland ses och användas som en belöning eller ett sätt att höja moralen. Så är inte fallet, utbildning är en nödvändighet i helpdesk-miljöer. Om man exempelvis inte rekryterar den kompetens man behöver, måste man utbilda den personal man har. Kompetens och kunskap kommer inte bara att uppstå och det du investerar i utbildning kommer att skapa vinst för organisationen i form av förbättrad användning av verktyg, en bättre övergripande förståelse för både den teknik som används och den teknik som finns tillgänglig utanför organisationen, samt en innovativ organisationsmiljö där människor ständigt letar efter nya sätt att förbättra verksamheten.

4.3.2.4.1 Utbildningsbehov på en helpdesk

Enligt Czegel (1998) finns det tre typer av utbildning som anställda på en helpdesk behöver:

Teknisk utbildning, vilken inkluderar utbildning i de tekniska verktyg, såsom applikationer, system, telefoner och annan teknisk utrustning, som helpdesk personalen använder i sitt dagliga arbete, grundläggande plattformar, såsom nätverksklienter och operativsystem som kunderna använder, samt ytterligare produkter, system och applikationer som man ger support på.

Procedurell utbildning, vilket bland annat inkluderar utbildning i och information om de specifika arbetsrutiner, organisationsscheman, regler och funktioner som tillämpas i organisationen, men också utbildning och träning i hur man bygger upp, driver och förbättrar en helpdesk.

Personlig utbildning, vilken inkluderar utbildning och träning i hur man ger kunden kvalitativ service, hur man kommunicerar och hur man löser problem.

Förutom denna grundläggande utbildning är det av yttersta vikt att medarbetare på helpdesk får utbildning i nya produkter eller tjänster man skall ge support på före alla andra – definitivt innan produkten eller tjänsten testas eller implementeras hos kunderna. Det är fruktansvärt pinsamt för en medarbetare på en helpdesk att få samtal om en produkt eller en tjänst som helpdesk har skrivit supportavtal på, men som medarbetaren inte har en aning om.

4.3.2.4.2 Individanpassad utbildning

Czegel (1998) poängterar att man i utbildningsfrågor måste utvärdera varje medarbetares kompetens- och kunskapsnivå för att bestämma vilken utbildning denna medarbetare behöver. Dessutom måste man se till att utbildningen verkligen genomförs, alla behöver någon gång bli påmind om att verksamheten inte går under om de är borta ett par dagar.

Även Wikström et al (1994) påpekar vikten av formella utbildningsinsatser för att öka generering och spridning av kunskap i organisationen. Dessa författare hävdar att

utbildningsinsatserna inte enbart skall vara snävt inriktade mot specifika arbetsuppgifter eller arbetsroller. Detta leder visserligen till att medarbetare blir effektivare och skickligare i att utföra sina uppgifter, men det leder oftast till att både organisation och individ fortsätter att gå i samma spår och det behov som finns av idéutveckling och förändring inte uppfylls. Vid sidan av specialistutbildningar och arbetsrelaterade utbildningar måste det finnas utrymme för utbildning som vidgar vyer och ger nya perspektiv för att ge människor annorlunda kunskaper och tankar som de kan kombinera med sina tidigare erfarenheter. Det är i mötet mellan det gamla och det nya som nya idéer och ny kunskap uppstår.

En annan viktig aspekt av utbildning och kompetensutveckling i organisationer är vikten av att anpassa lärande och kompetensutveckling efter medarbetarnas individuella behov. Det är allmänt känt att individer lär på olika sätt, vissa genom att lyssna, andra genom att se eller göra. Individer är också olika i fråga om hur man löser problem, vissa behöver mer tid för att själva reflektera över problemställningar, andra löser dessa bäst i dialog och diskussion med andra. För göra det hela ytterligare lite svårare kan lärstilen ofta variera hos varje individ beroende på vilken typ av kunskap man skall utveckla. Dessutom är det en av pedagogikens grundstenar att det mest effektiva lärandet sker om den nya kunskapen ligger ett lagom stort steg över individens tidigare kunnande och erfarenhet. Detta ställer mycket höga krav på att det i de utbildningsinsatser som görs i en organisation finns goda förutsättningar för individuell inläring och att det finns stöd för varje medarbetare att själv skraddarsy sin individuella lärandeprocess och dess innehåll. (Södergren & Fredriksson, 1998)

4.3.2.4.3 Experter och Specialister

Erfarenheter från försök att skapa en lärande organisation har visat att specialister eller individer med expertkunskaper ofta inte involveras i särskilt stor utsträckning. Tonvikten har i första hand legat på att skapa lärande processer inom lokala enheter och på att försöka sprida erfarenheter mellan lokala enheter. Detta innebär dels att man går miste om värdefullt kunskapsstöd, dels finns en risk att specialister kan bromsa eller försvåra lokala förändringar, bara genom att agera som förut. Om deras egen bild av arbetet som pågår i organisationen är intakt, fortsätter de helt naturligt att leverera det stöd och utöva den kontroll som behövdes med det gamla sättet att arbeta, varvid naturligtvis kollisioner kan uppstå. En förändring är relativ, den som står stilla kan uppfattas som en bakåtsträvar av den som utvecklas framåt. Personer med specialistkompetens skulle bättre kunna stödja läro- och utbildningsprocesserna t.ex. genom att agera handledare, ge kunskapsstöd, bidra med nätverk och kontakter, teori och praktiska erfarenheter. Däremot skall de inte tillkallas för att lösa problemen istället för lokala grupper, då hämmas istället lärande. (Södergren & Fredriksson, 1998)

Att använda just specialister inom organisationen som handledare eller lärare i organisationer är en bra metod för att sprida och utveckla specialiserat kunnande. I en sådan roll tar specialisten initiativ till att medarbetare på olika nivåer får inblick i grundläggande problemställningar inom det aktuella specialistområdet, vanligen genom orienterande utbildning i mer klassisk form. Syftet med en sådan orientering brukar vara att ge hjälp till självhjälp och att lägga grunden för förekommande fördjupat samarbete. En farhåga som väcks ibland är att specialister som lär ut sitt kunnande själva blir överflödiga, men mycket tyder snarare på att det motsatta inträffar. Den som lär upp andra får istället många nya samarbetspartners, det krävs som bekant kunskaper för att kunna efterfråga mera kunskaper. (Södergren & Fredriksson, 1998)

4.3.3 STRATEGI OCH KUNSKAPSVISION

För att skapa kunskap dynamiskt och kontinuerligt krävs det att en organisation har en kunskapsvision, eller mer konkret en kunskapsstrategi, som synkroniserar hela organisationen. Det är högsta ledningens uppgift att artikulera denna vision eller strategi, och kommunicera denna genom hela (och utanför) företaget. Kunskapsvisionen definierar vilken typ av kunskap som organisationen bör skapa inom vilka domäner. Kunskapsvisionen ger riktning för den kunskapsskapande processen, och den kunskap som skapas i den, genom att ställa fundamentala frågor som ”Vad är vi? Vad skall vi skapa? Hur kan vi göra detta? För vem gör vi detta? Varför gör vi detta? Vart är vi på väg?” Kortfattat beskriver kunskapsvisionen hur organisationen och dess kunskapsbas utvecklas i det långa loppet. Eftersom kunskap är obundet, kan vilken form av kunskap som helst skapas oavsett existerande affärsstrukturer i företaget. Därför är det av stor vikt att högre ledning artikulerar en kunskapsvision som överskrider de gränser som ges av existerande produkter, avdelningar, organisationer och marknader. Kunskapsvisionen ger också definitionen på det värdesystem som utvärderar, rättfärdigar och fastställer kvaliteten på den kunskap som organisationen skapar. (Nonaka et al, 2000)

4.3.3.1 KUNSKAPSVISIONENS INNEHÅLL

Eftersom alla företag använder kunskap och säljer kunskap i en eller annan form är kunskapen central i strategin, även om man i företaget inte uttrycker sig i sådana termer om sin strategi. Det går inte alltid att härleda en kunskapsstrategi ur företagets planer och ageranden. Wikström et al (1994), hävdar att en tydlig och handlingsunderbyggd strategi torde vara av avgörande betydelse för stimulering och kanalisering av generativa kunskapsprocesser. Om företagsledningen visar i ord och handling att ny kunskap är fundamentet i företagets recept för framgång, så får medarbetarna incitament att mobilisera sina kunskapsökande och problemlösande intressen och farhågor.

Utgångspunkten för en kunskapsorganisations verksamhetsstrategi bör vara organisationens samlade kunskaper, snarare än ”marknadspositioner”. Med detta synsätt är det viktigt att tillsammans med organisationens verksamhetsidé och visioner också utveckla en kompetensstrategi som ger uttryck för: (Södergren & Fredriksson, 1998)

- Vilka kunskapsområden som är att betrakta som organisationens kärnkompetens respektive stödkompetens. Med dessa begrepp menas ”det kunnande som är unikt och grundläggande för organisationens framgång” respektive kunskaper som är ”viktiga för att organisationen skall fungera, men ändå inte utgör grunden för organisationens framgång”.
- En långsiktig kunskapsvision om hur framtidens kompetens skall se ut.
- Vilka kompetensstrategier som behövs för att utveckla dagens kompetens och förverkliga visioner om framtidens kompetens.
- Plan för genomförande av kompetenssatsningar.
- Strategier för att följa upp och belöna lärande.

Att följa en kompetensstrategi innebär också att kunskapsaspekter noga vägs in vid större strategiska beslut. Att starta, förändra eller lägga ner en verksamhet får inte bara ekonomiska, tekniska eller servicemässiga konsekvenser, utan man avvecklar eller utvecklar också viss kompetens. Att anskaffa ny teknologi som exempelvis IT, att pröva nya arbetsformer eller rekryteringsvägar får lika stora effekter på lärandet och påverkar därmed kunskapsstrategin. I en lärande organisation tillmäts kunskapsaspekterna lika stort värde

som ekonomiska och strukturmässiga överväganden vid större beslut. (Södergren & Fredriksson, 1998)

En kompetensstrategi kan också användas för att skapa förutsättningar för önskvärd kompetensutveckling. Det bör innebära att föra en aktiv dialog med chefer och medarbetare om önskvärd kunskapsutveckling. Det bör också innebära att skapa belöningsystem som gynnar vidareutvecklingen av viktig kompetens. Framförallt handlar det om att avsätta tidsmässiga och ekonomiska resurser för lärande och kompetensutveckling i den dagliga verksamheten, inte bara i form av ökad utbildningsbudget. (Södergren & Fredriksson, 1998)

4.3.3.2 TYDLIGHET OCH MEDVERKAN

En organisations strategier är starkt sammankopplat med mål, såväl strategiska som taktiska och operativa. Det är strategierna som skapar underlag för vilka operativa mål som organisationen skall uppfylla och ger svar på frågor som rör verksamheten och inriktningen. Målklarhet är därför också en förutsättning och en faktor som skapar gynnsamma förhållanden för kreativitet och kunskapsbildning. Medarbetarna måste vara väl underrättade om övergripande strategier, olika verksamhetsområden, övergripande ekonomisk ställning och utveckling, samt att de måste få fortlöpande information om sitt eget resultat och den närmaste tidens planering.

Organisationsstrategier och målklarhet är dock dubbelbottnad i sin roll som påverkansfaktor. För att skapa förutsättningar för förnyelse, förändring, kreativitet, nytänkande och kunskapsgenerering i en organisation krävs det att målen, likväl som strategier skapas i en dialog med medarbetarna. Om målen ställs upp och målklarheten skapas via en envägskommunikation, dvs. ledningen dikterar för medarbetarna vilka beslut som fattats, vilka mål som gäller och vilka planer som fastställts, kommer den nödvändiga idédebatten och diskussionen kring verksamheten att dämpas eller dö ut. Istället krävs det att strategier, mål och vägen dit utformas i dialog och diskussion kring verksamheten och inriktningen genom att ledningen formulerar frågor och osäkerheter omkring dessa ämnen. Att gå ut med problemställningar och möjligheter istället för givna lösningar inbjuder till dialog, idédebatt och nytänkande, samt gör att medarbetarna känner sig delaktiga. Att ställa upp tvetydiga visioner och utmanande frågeställningar leder till positiva effekter på organisationsklimatet, då det som sagts tidigare möjliggör det kreativa kaos i vilket Nonaka et al menar kunskap skapas bäst. (Wikström et al, 1994)

4.3.3.3 LÅNGSIKTIGHET OCH HELHETSSYN

Ytterligare viktiga inslag i en organisations strategiska arbete är långsiktighet och helhetssyn. Bland andra Senge betonar vikten av "systemkartor", dvs. översiktliga diagram som förklarar hur organisationen som system och delsystem fungerar och interagerar med varandra och sin omgivning. Senge hävdar att på grund av att individer i organisationen tillämpar förenklade modeller av de komplexa system som utgör organisationen, kommer lärande att misslyckas. Vi lär oss inte av erfarenheter eftersom vi inte ser följderna av vårt handlande. Vi kan likna detta fenomen med den gamla fabeln om de blinda männen och elefanten; var och en av dem känner en liten del av elefanten, men ingen "ser" helheten. Genom att inte ha helheten klar för sig kan man inte heller uppleva följderna av sina beslut. Detta gör att organisationer brukar bryta mot en av våra mest grundläggande förväntningar; att orsak och verkan ligger rimligt nära varandra i rum och tid, när vi stöter på problem förväntar vi oss att orsaken och lösningen ska finnas nära oss. Om exempelvis försäljningssiffror går ner, vänder vi oss till försäljningsavdelningen för att hitta lösningen. Vad vi inte inser är, att i ett så komplext system som en organisation utgör idag så finns

lösningarna ofta långt ifrån problemen och orsaken behöver inte alls ligga i närheten av effekten. Genom att inte ha helhetssyn fattar man ofta också väldigt kortsiktiga beslut. Idag ser man många exempel på hur man i organisationers handlingsfokuserade verklighet implementerar kortsiktiga förbättringsstrategier som i ett längre perspektiv kan komma att innebära allvarliga problem. Ser man exempelvis på utbildning av personalen som en kostnad och skär ner på detta för att öka den kortsiktiga vinsten kommer organisationen på lång sikt att hamna efter i utvecklingen och så småningom dö ut. Just lärande och kunskapsinvestering är en strategi som måste ses och behandlas ur ett långsiktigt perspektiv, på grund av att effekterna av sådana investeringar i de allra flesta fall är en kortsiktig kostnad och en långsiktig vinst. (Bolman & Deal, 1997)

Argyris & Schön (1996) presenterar en annan paradox i det strategiska arbetet med kunskap och lärande i en organisation: ”De insatser vi gör i syfte att gynna lärandet i en organisation hämmar i själva verket djupinläringen.” Med detta menar författarna att de strategier och beslut som fattas inte leder till önskat resultat eftersom vi försöker lösa problem utan att ta upp och diskutera de faktorer som vi inte kan eller får diskutera på grund av att vi då kommer i konflikt med organisationens djupgående ”tabuföreställningar” och heliga kor. Vi letar istället efter lösningar där vi inte riskerar något, vi löser problem som vi alltid har gjort och gör det därmed svårt för organisationen att medvetliggöra och förändra sina största eller viktigaste fel och svårigheter.

4.3.4 LEDARSKAP

Det har blivit allt svårare och mer komplicerat att utöva ett bra ledarskap. I organisationer där både den interna och den yttre förändringstakten är låg räcker det för ledare att utöva två beteendemönster i en kombination för att uppnå ett lyckat resultat. Wikström et al (1994) definierar dessa två beteendemönster eller ledarstilar som ”strukturorienterat” och ”personalorienterat” ledarskap. Strukturorientering innefattar att kunna organisera, planera och kontrollera verksamheten och personalorientering innefattar att kunna ta hänsyn till resurser, behov och känslor hos sin personal i denna administration. I dagens organisationer som verkar i en dynamisk omvärld som kännetecknas av en mycket hög förändringstakt krävs det ytterligare en dimension på ledarstilen som Wikström et al betecknar som ”förändringsorientering”. Detta beteendemönster kännetecknas av förmågan att kunna initiera, stimulera och integrera förändringsprocesser. Man menar vidare på att ledarskapet i en lärande organisation måste ha ett påtagligt inslag av just förändringsorientering. Ledningen måste gå i spetsen för nyskapande aktiviteter, projekt och program, och samtidigt dra med sig och engagera sina medarbetare i dessa aktiviteter. Dessa aktiviteter måste sträcka sig från det dagliga operativa ledarskapet till det övergripande strategiska, för att innovativa impulser skall kunna realiseras.

4.3.4.1 ETT NYTT LEDARSKAPSFOKUS

Sveiby (1995) tar upp en annan aspekt på ledarskap, nämligen att chefer idag befinner sig i en situation där medarbetarna kan mer än man själv, de har bättre överblick över omvärlden och bättre kontakt med kunderna. Chefer befinner sig i verksamheter som består av arbetsgrupper med högutbildade individer som skaffar sig information och kunskap genom dagliga kontakter med kunderna och informella nätverk där kunskap och information flödar i överskott. Det blir därmed fysiskt omöjligt för ledning och chefer att hinna med, ha kontroll eller överblick i någon klassisk mening, då man inte kan vara medlem i alla nätverk samtidigt eller ha tillgång till alla kunskapskällor. I de traditionella tillverkningsföretagen sker produktionen oftast inom företagets fyra väggar där chefer och ledning har tillgång till sofistikerade informationsnät i form av redovisningssystem och

managementrapporter. I kunskapsintensiva organisationer är bilden en annan och för att leda denna typ av organisation krävs det ett nytt sätt att se på sin egen roll och på verksamheten. Sveiby hävdar att det är vanligt att ledningen i kunskapsintensiva organisationer tror att de leder organisationen genom att de finns där, men de har samtidigt inte en aning om vad som pågår i verksamheten. Chefer och ledning sitter i sammanträden och fattar viktiga beslut som aldrig blir genomförda, eftersom personalen bedriver sin egen verksamhet. Sveibys förslag på lösning av detta problem är att ”använda kunskapsglasögon”. Med detta menar han att man skall betrakta organisationen som om den består av kunskap, oavsett om det man producerar baseras på kunskap eller är kunskap. Ledningens uppgift i detta perspektiv blir att förvalta och utveckla denna kunskap och fokusera på flödet av kunskap i organisationen snarare än penningflöden.

Även Nonaka et al (2000) tar upp ett förändrat perspektiv och fokus för ledarskap i lärande organisationer, då de också menar att traditionella management-teorier och ledarskapsteorier inte passar den kunskapsgenererande processen. Detta då dessa ofta fokuserar på kontroll av information och informationsflöden. Ledning kan istället leda organisationen till aktivt och dynamiskt kunskapsskapande genom att skapa vissa förutsättningar. Nonaka et al fokuserar framförallt på ledarskapet hos mellanchefer då man menar på att det är deras roll som är mest kritisk i den kunskapsskapande processen. De innehar rollen som kunskapsskapare i sin position mittemellan det vertikala och horisontala flödet av information i organisationen och som aktiva interaktörer med andra för att skapa kunskap, genom att delta och styra den kontext vari lärande sker.

4.3.4.2 OPERATIVT LEDARSKAP

Även Södergren och Fredriksson (1998) tar i boken *Ledarskap i en lärande organisation* fram den viktiga roll som mellanchefer innehar i organisationen. I denna bok tar författarna upp den nyckelroll som ”lokala chefer” eller ”chefer i kärnverksamheten” har för skapandet av en lärande organisation. Skälen till detta är många, men bland de främsta är att dessa i de flesta fall har goda kunskaper om grundförutsättningar, problem och möjligheter som finns i kärnverksamheten. Det är dessutom de som har direktkontakt med medarbetarna, känner till deras styrkor och svagheter samt fungerar som förebilder i det dagliga arbetet. De har också – även om de ibland inte upplever det så – många viktiga befogenheter. De ansvarar för eller påverkar de flesta beslut som rör den dagliga verksamheten, till exempel rekrytering, produktutveckling, kundservice, arbetsformer, belöningsformer och införandet av ny teknik. Det är också deras uppgift att besluta om lokal tids- och resursanvändning, samt vilka frågor som är viktigast att prioritera. Dessa chefer fungerar också som viktiga kommunikationslänkar till andra enheter, kunder och framförallt till högre ledning. Därmed är det också de som har några av de viktigaste praktiska förutsättningarna för att påverka lärande, kunskapsspridning och kompetensutveckling, dvs. verksamhetsförutsättningarna, de mänskliga resurserna och kommunikationen.

Det är dock inte enbart mellanchefernas uppgift eller ansvar att utveckla verksamheten mot en lärande organisation. Det är som sagts tidigare många faktorer som påverkar lärande och kunskapsspridning i organisationer. Det är därför inte enbart hos en enskild grupp befattningshavare, beslutsfattare eller chef som ansvaret ligger. Ansvaret kan inte heller läggas på konsulter eller projektledare som kan ha fått i uppdrag att forma en lärande organisation. Det handlar ytterst om ett samverkansansvar, där flera intressenter, ledare och medarbetare från olika kompetensområden kan och måste bidra till att skapa goda förutsättningar för lärande. En lärande organisation förutsätter med andra ord ett lärande ledarskap som inte åligger enskilda individer i organisationen, utan är ”ett samverkande

ledningssystem, där ingen kedja är starkare än dess svagaste länk". (Södergren & Fredriksson, 1998)

Vad kännetecknar då detta ledarskap? Om man lägger ett lärandeperspektiv på ledarskap framträder en ny mellancheferroll som inte längre handlar om att kunna allt eller att själv kontrollera och ansvara för varje liten del av verksamheten. Det handlar istället om helt andra krav på personliga egenskaper och förhållningssätt. Det krävs en lyhördhet för individers kunnande och utvecklingsbehov och samtidigt en delaktighet i lärandeprocesser tillsammans med medarbetarna. Detta gör att chefernas egna attityder till lärande blir avgörande och deras förmåga att upptäcka och skapa lärtillfällen behöver utvecklas. Liknelser som bra beskriver chefsrollen i en lärande organisation är ord som mentor, handledare, inspiratör, förebild, partner, kunskapsledare, medlärare, diskussionsledare och katalysator. Mellanchefen skall fungera som ett bollplank och någon som ger feedback. Mellancheferrollen kännetecknas av att vara en resurs, ett stöd för medarbetarna och någon som skapar goda förutsättningar. Då denna typ av ledarskap minskar avståndet mellan chefen och medarbetaren kräver det också att denna relation är av mer kamratlig, kollegial och jämlik natur. (Södergren & Fredriksson, 1998)

Att chefen har goda kunskaper om innehållet i arbetet och om olika sakfrågor i verksamheten är fortfarande viktigt i en lärande organisation. Men, till skillnad från expertcheferna på 1900-talet, behöver och ska inte chefen i dessa organisationer vara experter på allt eller kunna alla detaljer. Tvärtom, så kan chefer som löser alla problem åt medarbetarna, eller fungerar som jourhavande experter förhindra långsiktigt lärande hos medarbetarna och därmed minska deras intresse för kunskapssökande. Detta gör också att traditionella sätt att tillsätta chefer genom exempelvis befordringar av experter inte längre är den bästa vägen att gå, om nu inte denna expert också har de bästa ledaregenskaperna. Detta innebär dock inte att chefer och ledare i organisationer skall avstå från att använda sina egna expertkunskaper i sitt ledarskap. Kunniga chefer kan både fungera som förebilder och som resurser när det gäller att nå snabba resultat. Ibland är vissa expertkunskaper också nödvändiga för att få respekt och erkännande av medarbetarna i organisationen, men i de allra flesta organisationer idag finns det ett antal personer som genom utbildning och erfarenhet har byggt upp ett specialiserat kunnande inom för organisationen viktiga områden. Dessa sitter oftast inte på ledningsnivå och bör inte heller göra det, men det bidrag som dessa individer kan ge till en lärande organisation underskattas alltför ofta. Ledning av lärande innebär också att se till att befintligt specialistkunnande utnyttjas väl och att dessa personer får en chans att omsätta sitt kunnande i praktisk tillämpning. Att leda en kunskapsorganisation handlar mycket om att kunna hantera experterna. Ledningsarbetet bygger på att ge dem förutsättningar för att utnyttja sin kreativitet i arbetet med kunderna, samtidigt som man inte får låta organisationen bli helt beroende av dem. Detta kan man göra genom att belöna deras insatser på rätt sätt (se nedan) samt att låta dem utvecklas genom att arbeta som handledare, lärare eller mentor för andra⁸. (Södergren & Fredriksson, 1998)

4.3.4.3 STRATEGISKT LEDARSKAP

Ansvar för ledning och utveckling av en lärande organisation ligger som sagts tidigare inte enbart på mellanchefer eller chefer på operativ nivå, utan högsta ledningens

⁸ se tidigare avsnitt 4.3.2.4 om utbildning.

engagemang är också mycket viktigt om en lärande organisation skall fungera i praktiken. Om frågor om lärande inte prioriteras av den strategiska ledningen kan i bästa fall pilotprojekt som drivs av starka eldsjälarna överleva en tid. Någon omfattande spridning därutöver kan man dock inte räkna med. Samtidigt ställs högsta ledningen i en lärande organisation inför en paradox, då det oftast är i kärnverksamheten och inte på ledningsnivå som de för organisationen mest betydelsefulla kunskaperna finns. Dessutom mår inte verksamhetsnära lärande bra av handfast central styrning. Detta leder till ett behov av balansgång, ledningen måste vara intresserad och inspirerande kring frågor som rör lärande, men samtidigt inte lägga sig i för mycket. De viktigaste uppgifter för högsta ledningen och ledningsgrupper har för att stödja utvecklingen mot en lärande organisation är: (Södergren & Fredriksson, 1998)

- att fungera som en lärande förebild för resten av organisationen;
- att i dialog med övriga i organisationen skapa en kompetensstrategi;
- att bidra till skapandet av en organisationskultur som stödjer lärande;
- att skapa en organisationsstruktur som bidrar till lärande och kunskapspridning;
- att initiera förändringar i gemensamma styr- och kontrollsystem.

Att i högre ledning verka som en lärande förebild innebär kortfattat att man visar att man själva lär sig, både av omvärlden och av verksamheten. Ledningen kan inte tala om för medarbetare att de skall lära sig och vara lyhörda för omvärlden, och sedan låtsas som om de själva sitter på alla svaren. Att ledning gör sig synlig i organisation genom att förutsättningslöst leta efter nya tendenser i omvärlden, aktivt delta i den dagliga verksamheten samt lösa verksamhetsnära problem i team bestående av medlemmar från alla delar av organisationen, ökar trovärdigheten för att lärande kan utveckla verksamheten. En lärande organisation är en organisation där alla, oavsett position, behöver lära kontinuerligt.

De sistnämnda styr- och kontrollsystemen ligger ofta till grund för högre lednings behov av att ha kontroll över verksamheten genom att mäta ekonomiska eller andra kvantitativa prestationer. Den ursprungliga grunden för denna typ av system lades på 60- och 70-talet för att ge ledningen kontroll, uppföljningsmöjligheter och överblick, samt för att tillgodose medarbetares krav på rättvisa och likabehandling. Dessa system, oftast skapade för organisationsmodeller och produktionssystem som inte längre existerar, kolliderar inte sällan med lokala lärande processer och förändrade beteenden. Det är inte troligt att system som skapats i syfte att mäta ekonomiska och kvantitativa prestationer fungerar optimalt då det gäller att understödja lärande, eller att de ger en korrekt bild av de kunskapsstillgångar och behov som finns i organisationen. Därför kan den information som dessa ger inte heller fungera som underlag för att belöna lärande initiativ.

4.3.5 PERSONALPOLITIK OCH REKRYTERINGSPOLICY

Starkt förknippat med strategier, ledarskap och företagskultur, men också utbildningsåtgärder, är personalpolitik och rekryteringspolicy. Med dessa begrepp menas hur en organisation värderar och motiverar sin personal samt i vilket syfte och på vilket sätt man rekryterar och introducerar ny personal till organisationen.

Hur organisationens personalpolitik stimulerar det lärande som sker i det dagliga arbetet och i de dagliga kontakter med kollegor, kunder och samarbetspartners är av stor betydelse i bildandet och spridningen av ny kunskap. Vilka regler och rutiner som finns har betydelse på så sätt att de måste tillåta rörlighet och fria samtal på arbetsplatsen i motsats till att de

binder människor vid maskiner eller arbetsplatser. En annan viktig faktor i personalpolitiken är rörligheten mellan funktioner i organisationen. Medarbetare måste få möjlighet att byta arbetsuppgifter och ansvarsområden, för att stimulera lärande och kunskapsgenerering. Ytterligare en aspekt gäller hur och i vilken utsträckning man belönar nytänkande och kreativa, kunskapsgenererande insatser. I traditionella organisationer är det inte sällsynt att radikalt nytänkande personer råkar ut för bestraffningar istället för belöningar, och kreativa initiativ och insatser inte beaktas vid lönesättningar i lika hög grad som prestationer av mer kvantitativ art. Nu är det inte enbart materiella belöningar som högre lön eller bonus som är den primära drivkraften bakom kreativa idéer och handlingar. Det är dock mycket viktigt att inte förringa denna typ av belöningar, då dessa har en rent symbolisk betydelse. Samtidigt kan de ses som en rättviseskapande funktion om man i t.ex. ett bonussystem fördelar vinster från kreativa prestationer mellan individer och organisationen. Immateriell belöning kan ges genom att de kreativa handlingarna blir belöning i sig. Vad som är viktigt att poängtera här är att enbart få tillfälle att tänka ut nya saker inte räcker, individer måste även få direkt respons för nya idéer och tankar som kan förbättra verksamheten eller leda till nya produkter och tjänster. Denna respons sker i form av att man tillåts att experimentera och får implementera sina idéer och nya kunskap genom att man exempelvis ges möjlighet att delta i utvecklingsprojekt eller får nya ansvarsområden. (Wikström et al, 1994)

Att rekrytera nya medarbetare är ett av ledningens viktigaste investeringsbeslut och även kanske viktigaste ledningsverktyg. Man kan jämföra kunskapsföretagets rekrytering av nya medarbetare med industriföretagets investeringar i maskiner. Genom medveten rekrytering kan ledningen både ändra företagets affärsidé, samt öka och minska dess kunskapskapital. En medveten rekrytering handlar främst om att anställa rätt personer och att belöna dem på ett rikligt sätt. (Sveiby, 1995)

Att anställa rätt personer innebär inte enbart att veta vilken typ av kunskap som är viktig i verksamheten och vilka behov som finns, utan också att anställa individer som passar in i den kultur och det klimat som existerar i organisationen. Detta gör att det är komplext och att rekryteringsprocesser måste få ta den tid som krävs. Då klimat och kultur kan vara olika för olika delar av en organisation är det också av vikt att en stor del av rekryteringsprocessen sker lokalt. Vad man dessutom måste inse är att rekryteringsprocessen inte tar slut den dag den nyanställda börjar sitt arbete i organisationen. Som sagts tidigare är det av allra största vikt att ny personal får en grundläggande utbildning och introduktion till arbetsplatsen, men av lika stor vikt är det att arbetsplatsen får en introduktion till den nyanställda. Med detta menas att de som arbetar i organisationen på ett tidigt stadium bör få information och kunskap om vilken kompetens som den nya personen kan tillföra arbetet. (Bolman & Deal, 1997)

4.3.6 TID

Ytterligare en faktor som på flera olika sätt påverkar kunskapshantering och lärande är tidsfaktorn.

Börje Langefors (1993) tar i den infologiska ekvationen upp tid som en faktor som påverkar individens förmåga att skapa kunskap och information av data⁹. I ekvationen

⁹ Se tidigare avsnitt 3.1.1 om data, information, kunskap och kompetens.

specificeras tid som den tid individen har till förfogande för reflektion. Slutsatsen här är att ju kortare denna tid är, ju fattigare blir den information eller kunskap som skapas. Denna slutsats går alltså stick i stäv med det sätt att se på tid som finns i traditionella managementteorier, vilka ofta förespråkar en nedkortning av ledtider eller trimning av processer.

Att korta ner ledtider och trimma alla arbetsprocesser till ett minimum av tidsanvändning har länge varit honnörsord. Dessa har fått en kraftfull renässans under senare delen av 1900-talet genom bland annat flödestänkande och teorier kring Business Process Reengineering. För att lärande skall uppstå krävs emellertid tid. Eftersom tid är den viktigaste resursen för att lyfta fram och sprida exempelvis tyst kunskap är det viktigt att skapa ospecificerad tid både till reflektion och diskussion kring gjorda erfarenheter i arbetet. Detta skulle i förlängningen innebära att det vore värt att istället addera tid till företagets kärnprocesser. Dock inte tid i form av dold byråkrati eller ineffektivitet utan i form av medvetna tillskott av tid för lärande. Ett sådant lärande är ofta en förutsättning för effektivare verksamhetsflöden, eftersom dessa ofta bygger på att individer i organisationen tar ansvar för större helheter, men också måste förstå flödet i sin helhet. (Södergren & Fredriksson, 1998)

Det är inte enbart av vikt att ge tid för lärande och reflektion i en organisation då tiden påverkar individerna i organisationen på flera olika sätt. Lärande och kunskapsspridning kräver också att individer är på samma fysiska och mentala plats vid samma tidpunkt, att tid inte känns som en stressfaktor, samt att även medarbetare i kärnverksamheten ges tid till kompetensutveckling, lärande och utbildning som inte alltid behöver vara direkt relaterat till arbetsfunktionen. (Davenport & Prusak, 1998)

Skriften *Arbetets organisation och människans natur* av Bertil Gardell (1986) är en översikt av de senaste tjugo årens forskning kring arbete, stress och hälsa. I denna sammanfattas kunskap inom det område som kommit att kallas den psykosociala aspekten av stress i arbetslivet. Detta område innefattar de effekter som arbetsorganisation, individuella upplevelser och värderingar av arbetsinnehåll, samt arbetsmiljö har på människors psykiska och fysiska hälsa. Inom denna forskning har det framkommit att vissa särdrag hos arbetets innehåll och uppläggning är kritiska ur ett hälsoperspektiv, där *kvantitativ överbelastning* nämns som en huvudsaklig orsak till ohälsa. Detta särdrag innefattar arbetsrelaterade faktorer som för mycket att göra, tidspress, repetitivt arbetsflöde i kombination med ensidiga motoriska krav och krav på hög ytlig uppmärksamhet.

För att ge bot på dessa fenomen i arbetet på en helpdesk, påpekar Czegele (1998) vikten av att ge personalen tid ifrån datorer och telefoner. Om man på en helpdesk har tillräckligt med personal kan man låta medarbetarna svara i telefon ett visst antal timmar under dagen och sedan arbeta i projekt eller genomgå utbildningar under återstående period. Att ge sin helpdesk-personal tid ifrån telefonerna kommer att hjälpa till att undvika utarbetning och ge dem chans att förbättra verksamheten och utveckla sina färdigheter. Viktiga förutsättningar för att kunna ge sin personal denna tid för utvecklingsarbete är att man har tillräckligt med personal för att täcka det behov som finns i kärnverksamheten, men också att man har kontroll över just det behov av personal, av tid och andra resurser som finns för tillfället.

5 TEORETISK MODELL

Tidigare framlagda teorier om kunskap, lärande och Knowledge Management har fungerat som en referensram i den undersökning vi utförde på avdelningen Helpdesk. Men, för att kunna jämföra dessa teorier med det empiriska material vi samlade in, krävs det att dessa teorier konkretiseras i en substantiell teoretisk modell som visar på de faktorer som påverkar kunskapen, lärandet och kunskapsspridningen i en organisation. Modellen syftar till att avspegla och summera teorierna kring kunskap, lärande och Knowledge Management, samt de förhållanden som råder mellan dessa begrepp på ett sätt som vi anser passa en helpdesk-miljö.

Vår modell bygger framförallt på teorierna om SECI, Ba och Knowledge assets som Nonaka et al (2000) presenterar i sin artikel, men då vi har ansett dessa vara något otillräckliga och ensidiga har vi valt att kombinera dessa teorier med ytterligare teorier och perspektiv presenterade i tidigare avsnitt. Som synes kan man inte tala om en inriktning för vår modell, dvs. den är inte vare sig teknikinriktad eller människoinriktad. Vi har istället valt att kombinera de båda synsätten för att få ett så heltäckande perspektiv som möjligt.

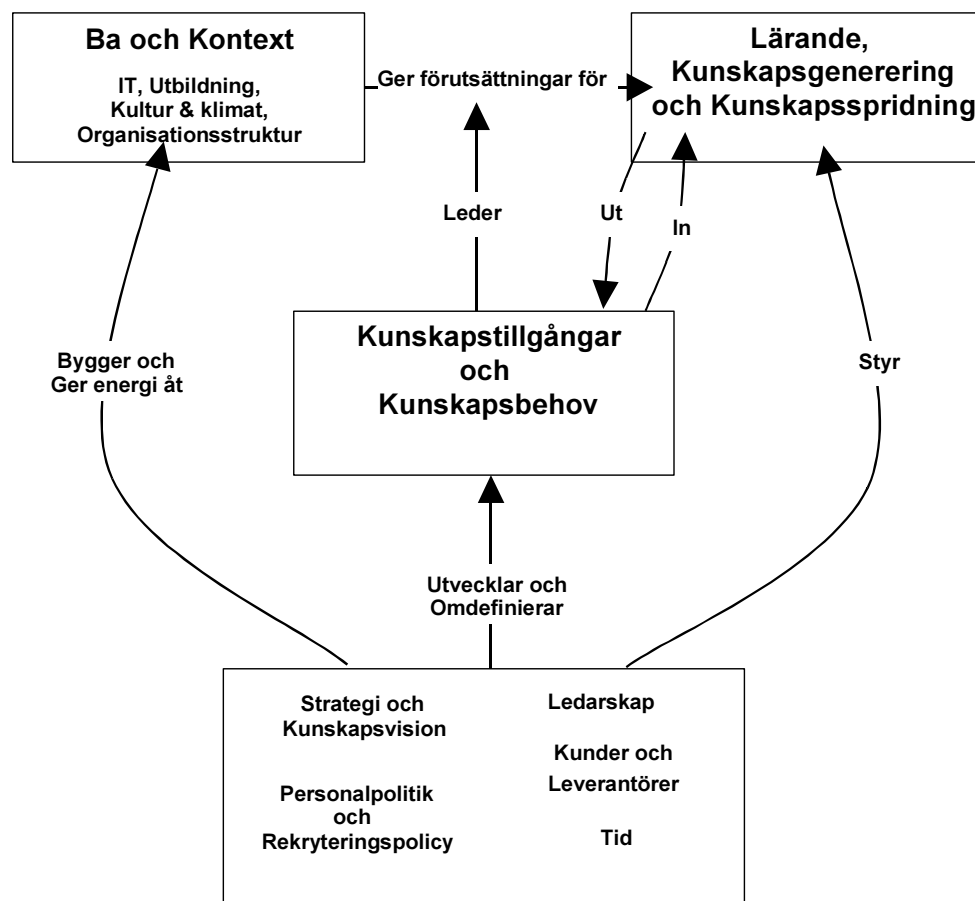


Fig 8. Teoretisk modell för Knowledge Management och utveckling mot den lärande organisationen.

Som framlagts i tidigare teoretiska grunder existerar det olika typer av kunskap i en organisation, och mycket av denna kan "kodifieras" i system och databaser, men en stor del

kräver mänsklig interaktion och tolkning. I centrum av modellen återfinns därför organisationens *kunskapsstillgångar och kunskapsbehov*, vilka fungerar som *input och output i den lärande processen*. Dessa tillgångar och behov speglar också den kunskapssyn som råder i organisationen, dvs. vilka typer av kunskap som är strategiskt viktiga för organisationens överlevnad och framtida verksamhet. Dessa kan vara av explicit och kodifierbar karaktär, men också av tyst och mer abstrakt karaktär. Dessa tillgångar och behov fungerar också som en *moderator* eller ledare för de förutsättningar som skapas för lärande och kunskapsspridning i en organisation. Detta främst beroende på att olika typer av kunskap kräver olika typer av lärande processer för att genereras och spridas i en organisation.

I *den lärande processen* återfinns olika typer av lärande situationer i en organisation, både informella och formella utbildningssituationer. Oavsett om det handlar om att överföra information och kunskap via IT-system eller att genom diskutera problem och lösningar över en kopp kaffe i lunchrummet är det generering och spridning av kunskap som är målet. Alla människor lär sig och tar till sig ny kunskap på olika sätt och det är därför viktigt att det i en organisation existerar många olika typer av lärande processer. En eller ett fåtal lärande processer som t.ex. den formella klassrumsutbildningen får inte bli tongivande som det enda sättet att höja kompetensnivån i en organisation.

Lärande och spridning av kunskap kräver en *kontext* eller ett sammanhang som ger förutsättningar för lärande processer. Nonaka et al beskriver denna kontext som *Ba* i sin artikel. Vår modell tar inte uttryckligen upp *Ba* utan vi har istället valt att fokusera på de tidigare presenterade *faktorer* som direkt påverkar, styr och möjliggör denna kontext. Här återfinns vi organisatoriska faktorer som *IT-stöd, Utbildning, Kultur* och *Klimat* samt *Organisationsstruktur* och *Organisationsplaner*.

För att skapa ytterligare förståelse och ett helhetsperspektiv för vad kunskap, lärande och en lärande kontext innebär har vi som ett sista steg i modellen även tagit fram de faktorer som inte bara *omdefinierar och utvecklar* de kunskapsbehov och tillgångar som finns i organisationen, utan även *styr* den lärande processen. Dessa *skapar och ger energi åt* de faktorer som påverkar och ger förutsättningar för lärande och kunskapsspridning i en organisation. De faktorer vi har funnit mest betydelsefulla i detta sammanhang, som vi också har presenterat i tidigare avsnitt, är *strategier och kunskapsvisioner, ledarskap, personalpolitik och rekryteringspolicy*, samt den mångfacetterade faktorn som *tid* utgör. En ytterligare faktor som vi inte explicit har tagit upp i tidigare avsnitt är relationer till *kunder och leverantörer*, men detta är något som vi anser ingår i de faktorer som lyfts fram i det teoretiska materialet.

6 RESULTAT

Detta kapitel tar upp och beskriver resultatet av den empiriska undersökningen, bestående av bland annat de tjugo intervjuer och de observationer vi genomförde på Helpdesk i Göteborg. Efter en kortfattat generell beskrivning av Helpdesk, dess kunder och generella organisering, beskrivs verksamheten mer specifikt med utgångspunkt i de faktorer som vi tidigare tagit upp i vår modell och i det teoretiska materialet. Vi vill här också poängtera att det tidvis något kritiska förhållningssättet till organisationen är ett resultat av att vi medvetet valde att lyfta fram de faktorer som kan förbättras inom denna. Då resultatet till största delen bygger på våra och medarbetarnas upplevelse av situationer är det också till stor del subjektiva tolkningar som presenteras och inte objektiva fakta om verksamheten.

6.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR PÅ TELIA AB

Koncernen Telia AB har från senare delen av 1900-talet fram tills idag genomgått en hel del stora och övergripande förändringar. Från att ha varit det statligt ägda Televerket har man inte bara bytt namn till Telia AB, utan också börsintroducerats och organiserat om i koncernen. Under det första halvåret 2001 har man också genomfört mer övergripande strukturförändringar genom att sälja ut en del bolag, skapa nya bolag och organisera om i de bolag som redan existerade. Syftet med denna omstrukturering har varit att ”förstärka affärsorienteringen och underlätta internationaliseringen, samt skapa förutsättningar för Telia att delta i den strukturuomvandling som pågår i branschen” (www.telia.se, 2001-04-17). Nedanstående bilder beskriver de delar av den nya organisationen som är av huvudsakligt intresse för Helpdesk.

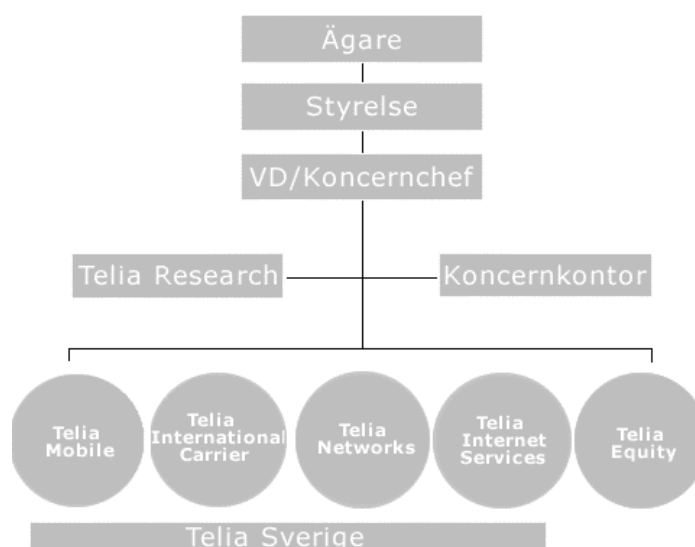


Fig 9 Telia ABs nya organisation. (www.telia.se, 2001-04-17)

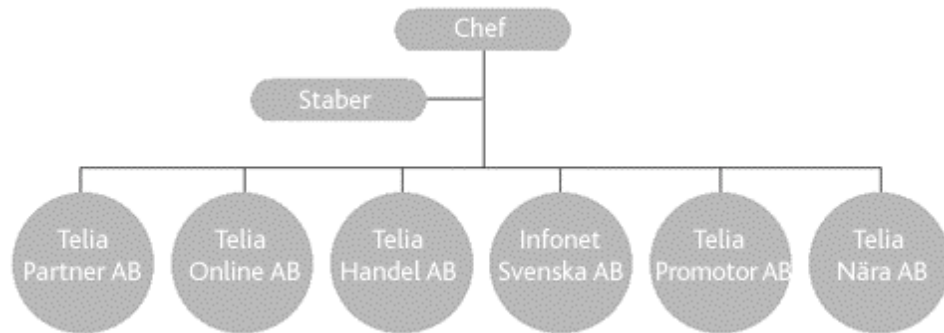


Fig 10 Telia Sverige. (www.telia.se, 2001-04-17)

Dessa strukturella förändringar har i hög grad påverkat också Telias helpdesk, då denna från att tidigare ha varit en avdelning i bolaget Telia IT-service idag ingår i den nybildade divisionen Telia Support Center, inom Telia Partner. Telia Partner är i sin tur ett bolag inom enheten Telia Sverige. Denna enhet är den gemensamma sälj- och kundenheten för Telias privat- och företagskunder i Sverige. Verksamheten drivs på uppdrag av affärsområdena Mobile, Networks, International Carrier och Internet Services, och huvudverksamheten inom enheten fokuserar på försäljning, fakturering och kundvård. Denna omstrukturering har för Helpdesk inneburit en för dem helt ny organisation med till viss del förändrade verksamhetsstrategier och fokus.

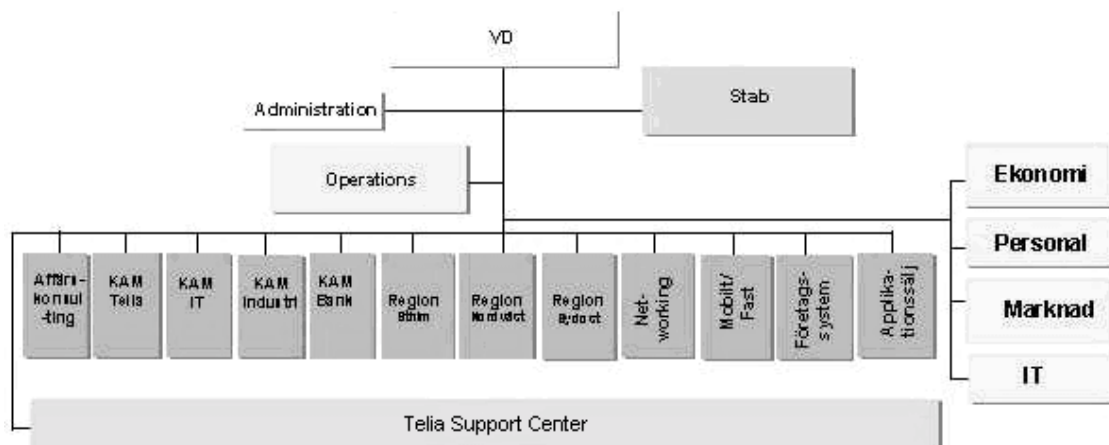


Fig 11 Telia Partner. (http://internwww.telia.se, 2001-05-08)

Denna nya verksamhetsfokus har också lett till att man inom Helpdesk har genomfört en del organisatoriska förändringar vad gäller arbetssätt, funktioner och relationer till kunder och leverantörer. Dessa går igenom i det senare avsnittet om organisatorisk struktur. Också den organisatoriska strukturen inom divisionen Telia Support Center kommer att gå igenom i detta avsnitt.

De organisatoriska förändringarna både internt på Helpdesk och övergripande för Telia AB gör att det ibland var svårt för respondenterna att beskriva dagens situation på ett tillförlitligt sätt. Det var lättare att beskriva hur det har varit tidigare och hur man skulle vilja att förändringarna påverkade arbetet på Helpdesk.

De strukturella förändringar som pågår inom Telia AB är också en av anledningarna till att de respondenter vi intervjuade uteslutande arbetar i Göteborg samt att observationer av det dagliga arbetet också skedde på kontoret i Göteborg.

6.2 VERKSAMHETEN PÅ HELPDESK

Helpdesk är en supportfunktion för IT och IT-användning inom Telia AB. Man ingår idag i en gemensam sälj- och kundenhet (Telia Sverige) för både privat- och företagskunder i Sverige, men Helpdesk säljer sina tjänster uteslutande till företagskunder.

6.2.1 KUNDER OCH TJÄNSTER

Helpdesks huvudsakliga uppgift är att erbjuda olika typer av support till slutanvändare, främst över telefon. Förutom de bolag och företag som ingår i och ägs av koncernen Telia AB säljer Helpdesk också sina tjänster till externa organisationer och företag. Totalt stödjer man över 800 olika system och applikationer för ca 160 olika företag, varav ett 60-tal är externa. Detta innebär i grova tal att man tillhandahåller supporttjänster till 30 000 användare runt om i världen. Det existerar ett flertal olika kundavtal som styr både typ av support och i vilken tidsmässig utsträckning denna skall ges, då Helpdesk har möjlighet att ge support till sina kunder dygnet runt, alla dagar på året.

För de interna kunderna bygger supportavtalen oftast på ett huvudavtal, som innebär att de som arbetar på Telia använder sig av en gemensam plattform i form av operativsystem, nätverksklient och vissa standardiserade applikationer. Utöver det som är gemensamt finns det på varje arbetsplats speciella applikationer och system som distribueras ut till behöriga användare via det gemensamma nätverket. De huvudsakliga typerna av supporttjänster som Helpdesk erbjuder sina kunder är:

Driftsupport, vilket innebär att kunden kan ringa in och felanmäla om nätverk, system eller applikationer slutar fungera för flera användare på exempelvis en avdelning. Helpdesk gör inget direkt åt denna typ av fel, utan dessa ärenden tilldelas (skickas) vidare för felsökning och felavhjälpning till andra enheter eller leverantörer både inom och utanför Telia AB. Denna supportfunktion innebär också att Helpdesk informerar kunder om aktuella störningar, planerade som oplanerade, samt när det fungerar igen.

Applikationssupport, innebär felavhjälpning, vilket betyder att kunden kan ringa in och felanmäla om nätverk, system eller applikationer slutar fungera för en enskild användare. I detta fall hjälper Helpdesk kunden att genom distributionssystemet få applikationer att åter fungera. Detta kan man översätta till en felavhjälpningssupport.

Användarstöd, innebär service, vilket betyder att kunden kan ringa in och få hjälp eller stöd med att använda applikationer eller funktioner i applikationer. I detta fall hjälper Helpdesk kunden att utföra önskat resultat i mån av kunskaper eller tid. Möjligheten att ge denna service styrs i huvudsak av de avtal som är skrivna med kunden, men då dessa saknas eller inte är tillräckliga finns det fortfarande möjlighet att hjälpa kunden mot en annan typ av debitering. I dessa fall har Helpdesk också möjlighet att tilldela ärenden vidare till experter på olika applikationer eller system.

Förutom dessa huvudsakliga supporttyper har personalen på Helpdesk också möjlighet att byta lösenord för ett flertal applikationer och system, ta emot behörighetsbeställningar eller att hänvisa kunder till andra IT-funktioner inom och utanför Telia AB. Medarbetarna deltar också i såväl interna som externa utvecklings- och förändringsprojekt.

6.2.2 GRUNDLÄGGANDE ORGANISERING AV VERKSAMHETEN PÅ HELPDESK

Helpdesk består idag av tre sektioner förlagda på tre geografiska platser i Sverige, Helpdesk i Göteborg, Helpdesk i Stockholm och Helpdesk i Mariestad. Sektionen i Mariestad har huvudansvaret för de externa kunderna och Göteborg och Stockholm har gemensamt ansvar för kunder inom Telia AB.

På Helpdesk i Göteborg arbetar idag 65 personer, i Stockholm 27 personer och i Mariestad 42 personer.

Då Helpdesk i Göteborg är den enda av de tre som har service dygnet runt övertar man där alla kunder mellan 17.00 och 07.00 på vardagar och dygnet runt på lördagar, söndagar och helgdagar. Arbetet på alla tre sektioner är organiserat på samma grundläggande sätt, men på grund av supporttiderna i Göteborg finns det där vissa funktioner och arbetsroller som inte finns på de andra sektionerna. Generellt organiseras arbetet enligt nedanstående bild:

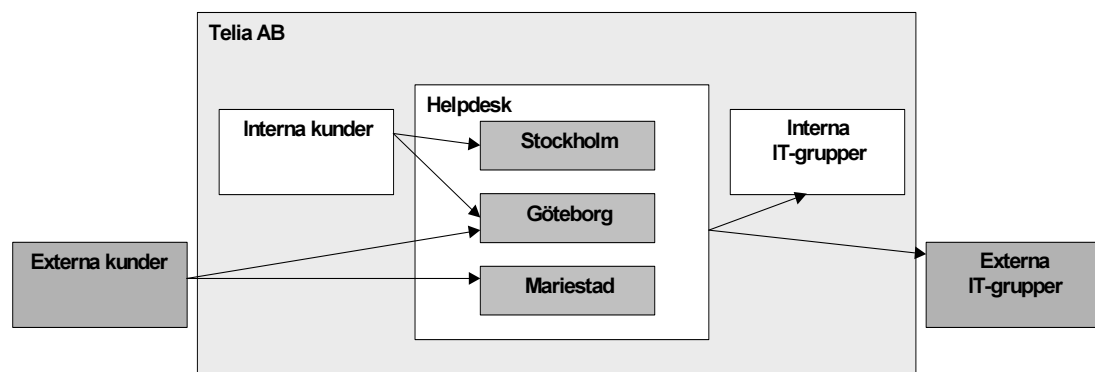


Fig 13 Helpdesks övergripande organisation

6.2.3 ÄRENDEHANTERING

Helpdesk består av två huvudsakliga funktioner, front- och back-office. Medarbetare i dessa två funktioner tar emot drygt 400 000 ärenden per år och löser upp emot 80 % av dessa.

Front-office är den funktion som först tar emot kundens anmälan och i mån av tid och kunskaper även löser ärendet. Front-office huvudansvar är därför att vara tillgänglig via telefon och att registrera ärendet i det stödsystem som Helpdesk använder. Front-office är också ansvarig för att kontrollera kundens uppgifter i kunddatabasen och att eventuellt ändra dessa vid felaktigheter. Det ligger också på denna funktions ansvar att göra en tillförlitlig beskrivning av kundens ärende så att nästa eventuella roll i flödet kan hantera ärendet så snabbt som möjligt. Innan front-office tilldelar ett ärende vidare i flödet skall man också ha försökt med åtminstone en åtgärd för att försöka lösa problemet. Denna åtgärd skall också finnas beskriven i ett åtgärdsfält för det aktuella ärendet. Om man inte kan lösa kundens problem tilldelar man ärendet vidare till antingen back-office eller till den instans som man anser kan lösa ärendet. Viktigt att notera är att den medarbetare i front-office som registrerat ärendet också är ansvarig för detta ärende, man skall alltså ha konstant bevakning på egna skapade ärenden och avsluta dessa när problemet är åtgärdat. Inom front-office finns också en medarbetare som är ansvarig för att ta emot ärenden via andra medier än telefon, såsom fax, e-post eller röstbrevlåda. Dessa ärenden tas emot och hanteras i övrigt på samma sätt som om de hade inkommit via telefon.

Back-office är den funktion som front-office i första hand tilldelar ärenden som man inte har kunskap eller tid till att lösa. Back-office huvudansvar är därför att lösa inkomna ärenden som inte kan lösas i front-office. Detta innebär att man ansvarar för att kontakta kunden för eventuellt kompletterande information och att se till att åtgärdsfältet för ärendet innehåller denna uppdaterade information, samt eventuella åtgärder man har gjort. Löser man ärendet ändrar man ärendets status till åtgärdat så att ansvarig för ärendet i front-office kan avsluta det. Kan man inte lösa problemet skall back-office tilldela ärendet vidare till rätt instans, dvs. interna eller externa IT-grupper. Till back-office funktionen finns det en samordnare som är ansvarig för att bevaka de ärenden som finns tilldelade till back-office, samt bemanna funktionen med tillräckliga resurser för att kunna hantera ärendekön och att ärenden löses i tid enligt de avtal som finns med kunder.

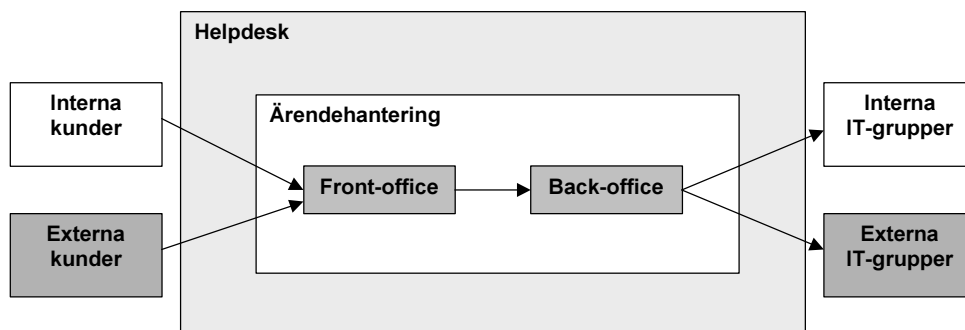


Fig 14 Ärendehantering inom Helpdesk

6.2.4 ANDRA IT-GRUPPER OCH FUNKTIONER INOM OCH RELATERADE TILL HELPDESK

Eftersom Helpdesk idag ansvarar för supporttjänster för ett mycket stort antal kunder och en oerhörd mängd olika system och applikationer, är det en omöjlighet för enskilda medarbetare att kunna allt om alla dessa. På grund av detta finns det inom Helpdesk ett antal medarbetare som ansvarar för olika kunder, system eller applikationer. I dessa ansvarsområden ingår det att övervaka och uppdatera informationen på Helpdesk vid förändringar av applikationer, samt att delta i utvecklingsprojekt och liknande vid större förändringar eller nya införanden. Dessa medarbetare kan ses som experter på sina respektive ansvarsområden och finns tillgängliga som ett stöd för både front-office och back-office. Tilläggas ska dock att man inte tilldelar ärenden till dessa experter, utan de fungerar mer som ett allmänt stöd vid exempelvis utbildning. Dessa ansvarsområden är också arbetsuppgifter som medarbetare kan ha utöver att arbeta i front-office eller back-office.

Om Helpdesk inte löser kundens ärende har man möjlighet att tilldela ärendet vidare till ett antal olika instanser såväl interna inom Telia Partner och Telia AB som till externa IT-grupper. De sistnämnda instanserna finns framför allt till för de externa kunderna, men ett fåtal av dessa har tidigare tillhört Telia AB och har därför fortfarande Telia AB som kund.

De viktigaste av IT-grupperna som finns till Helpdesks förfogande är:

Driftinformatör, vilkas huvudsakliga arbete är att samordna, bevaka, informera och vara kontaktperson mot slutanvändarna och systemövervakning vid driftstörningar. Driftinformatör skall även ansvara för att kontakt upprätthålles med ansvarig för respektive system eller nätverk vid driftstörning. Dessa driftstörningar kan vara både planerade och oväntade och ansvaret gäller såväl interna kunder som externa. Vid långvariga störningar med tillfälliga lösningar för användare är driftinformatören också ansvarig för att bedöma

behov av eskalering till ansvarig utredare för respektive störning. Driftinformatör är en funktion som delas av Helpdesk och en annan avdelning inom Telia Support Center, Analyscenter. Huvudansvaret för funktionen ligger på Analyscenter, men denna funktion finns också inom Helpdesk i Göteborg, eftersom arbetsfördelningen för funktionen fungerar i stort sätt enligt liknande rutiner som gäller vid övertagandet av de externa kunderna från Helpdesk-sektionen i Mariestad.

Remote-tekniker, vilkas huvudsakliga uppgift är att vara den sista länken i ärendeflödet innan ärendet tilldelas en tekniker på plats. När varken front- eller back-office kan lösa kundens ärende, i huvudsak handlar dessa ärenden om komplexa fel i nätverk, applikationer eller system, tilldelas ärendet en remote-tekniker. Funktionen finns idag inte inom Helpdesk utan tillhör en egen enhet inom Telia Support Center. Funktionen ansvarar för att utveckla allmänna rutiner för felavhjälpning i Helpdesk, men är också ansvarig för att ta fram och utveckla tillfälliga lösningar för Helpdesks räkning, vid långvariga problem i applikationer eller system.

Produktstöd, denna funktion består av experter på de olika applikationer och system som ingår i den standardplattform som de flesta användare inom Telia AB är utrustade med. Denna funktion är främst ett användarstöd och kan hjälpa kunden med användning av olika typer av programvara. Ärenden tilldelas hit när Helpdesk för tillfället inte har tillgång till eller saknar egna experter på området.

Telia IT-Service AB, är det bolag Helpdesk tidigare ingick i och därför är kopplingarna dit fortfarande starka. IT-service är ansvariga för drift och övervakning av Telias system, nätverk och nätverksenheter. De är också ansvariga för att göra säkerhetskopior på allt material som sparas på gemensamma och enskilda nätverksdiskar. Detta gör att det framförallt är driftinformatörerna på Helpdesk och Analyscenter som har kontakt med eller tilldelar ärenden till olika enheter inom IT-service. Helpdesk tilldelar IT-service ärenden som rör framförallt återläsning av filer, men det kan även handla om enskilda användares problem med störningar eller fel i system och applikationer.

Relacom, är det bolag som åtgärdar de problem som varken Helpdesk eller Remote har möjlighet att lösa. Dessa typer av problem kräver att Relacom-teknikern rent fysiskt är på plats vid den enhet som inte fungerar för att kunna åtgärda problemet. Denna åtgärd kan exempelvis vara att byta ut hårdvara, göra en total ominstallation av datorn eller att leverera och installera ny maskinvara. Vid omorganisationen av Telia AB var Relacom ett av de bolag som såldes, vilket innebär att Helpdesk numer i samråd med kund avgör om tjänsten skall utföras och därefter beställer denna typ av tjänster från tekniker, istället för att tilldela dessa ärenden.

För de *externa kunderna* existerar det i dag ett antal olika leverantörer och IT-grupper både inom och utanför Telia AB. De avtal som finns mellan Telia AB och kunderna bestämmer hur stor del av supporttjänsterna som skall ges av Helpdesk. Vidden av dessa tjänster sträcker sig från totalsupport av samma typ som ges till Telia-kunder, till att enbart ta emot och vidarebefordra felanmälningar.

6.3 SYNEN PÅ KUNSKAP

Man kan inte tala om en enhetlig syn på kunskap hos de som vi intervjuade på Helpdesk, men det verkar generellt som om den kunskap som värderas högst är den typ av teknisk och praktisk kunskap som krävs för att kunna lösa kunders problem i front-office och back-office. En typ av kunskap som fortfarande värderas högt, men som kommer i andra hand är kunskap som innefattar kund- och organisationskännedom, social kompetens, att ge bra service till kunden eller liknande. Även om man uttrycker en vilja av

att värdera all kunskap lika högt, likställer många inom organisationen kunskap med information, vilket gör att det är de mer explicita kunskapstyperna som hamnar i fokus. Kunskapsspridning handlar till största delen om att överföra information om tekniska lösningar för specifika problem och mindre om varför problem uppstår eller kundinteraktion för att gemensamt lösa problemet. Detta är inte nödvändigtvis ett medvetet förhållningssätt till kunskap eftersom när vi vid intervjutillfällena gick djupare in på begreppet kunskap och olika typer av denna ansågs även de mer tysta kunskapstyperna vara av värde för individerna. Vi märkte också tydliga skillnader i förhållningssättet mellan äldre och yngre medarbetare, där de yngre fokuserade mer på de tekniska och explicita kunskapstyperna och de äldre i sin tur på de tysta kunskaperna som innefattar kundvård och social kompetens.

6.4 SYNEN PÅ LÄRANDE

Att lära sig genom att göra är den lärandeform som dominerar arbetet på Helpdesk. Större delen av respondenterna förespråkade också denna typ av lärande som det mest effektiva sättet att ta till sig ny kunskap. Viktigt att påpeka är dock att det handlar främst om individers lärande genom praktiskt genomförande. Att diskutera med andra eller att göra saker tillsammans som en form av lärande är inte lika uttalat. Detta beror till stor del på att man främst sitter ensam och tar emot kundens samtal och i första hand försöker lösa ärendet på egen hand. Först därefter tar man upp problemet och rådfrågar kollegor om en lösning. Däremot förekommer det inte gruppdiskussioner i någon större utsträckning under dagtid, då det under denna tid är hög belastning på personalen. Då det under kvällar, nätter och helger generellt brukar vara en lägre belastning är detta sätt att lösa kunders ärenden och lära av varandra mycket vanligare vid dessa tidpunkter.

Även om man förespråkar lärande genom att göra, är det ändå de mer formella utbildningssituationerna som värderas högst av de som arbetar på Helpdesk. Detta mer teoretiska förhållningssätt till lärande ses också som en förutsättning för att kunna lära sig att utföra uppgifterna på Helpdesk praktiskt. Att man lär sig av varandra i det dagliga arbetet, i diskussioner eller till och med utanför arbetsplatsen är inte lika uttalat eller högt värderat, även om det till stor del är på detta sätt lärande sker idag. På samma sätt som med frågorna kring kunskap var det vid intervjutillfällena först när vi började diskutera och ta upp dessa andra typer av lärande, som man verkligen uppmärksammade dessa som lärande tillfällen och inte bara som ett sätt att umgås med sina kollegor.

6.5 BA OCH FAKTORER SOM PÅVERKAR LÄRANDE OCH KUNSKAPSPRIDNING

De olika typer av Ba¹⁰ eller lärande kontexter, som presenterats i det tidigare teoretiska materialet, är alla fyra på ett eller annat sätt representerade på Helpdesk.

Originating Ba uppstår och existerar framför allt i den gemenskap och sociala trygghet som finns på Helpdesk. Dialoguing Ba existerar framförallt vid de tillfällen då medarbetare tar upp och diskuterar ärenden med varandra, under de formella och informella möten som hålls och uppstår, samt under de formella utbildningstillfällena på och utanför arbetsplatsen. Excersising Ba möjliggörs av framförallt den dokumentation kring rutiner, möten och manualer som finns tillgängliga på gemensamma nätverksdiskar och i

¹⁰ Se tidigare avsnitt 4.3.1 om Ba

pappersform. Systemising Ba är den kontext som av naturliga skäl är mest utvecklad på Helpdesk, då mycket av lärandet och spridandet av kunskap och information görs via telefon och elektroniskt via system, e-post och andra datoriserade kommunikationsverktyg.

För att slippa använda oss av ett alltför krångligt språk eller facktermer under intervjuer och observationer valde vi att i den empiriska undersökningen titta närmare på de faktorer i organisationen som på ett mycket direkt sätt påverkar den kontext vari lärande sker.

6.5.1 KULTUR OCH KLIMAT

6.5.1.1 VÄRDERINGAR

De värderingar och kulturella mönster som finns på Helpdesk är enligt respondenterna något som funnits länge i organisationen och mycket starkt påverkar verksamheten. Trots förändringsinitiativ från strategisk ledning präglas kulturen i organisationen också på vissa håll starkt av organisatoriska värderingar som formalisering, byråkrati och slutenhet. De värderingar som ligger till grund för de organisatoriska principerna, dvs. hur man organiserar arbetet, kännetecknas i dessa fall till viss del av konservatism, snarare än flexibilitet och förändring. Dessa värderingar är inte något som är officiellt uttalade, men både vi och respondenterna saknar i hög grad de viktiga inslagen av öppenhet, variation och mångfald som krävs för att skapa kreativitet, ny kunskap och nya arbetssätt.

Trots att både medelåldern och genomsnittstiden man arbetat i organisationen är ganska låg är det många kulturella aspekter och värderingar som inte ifrågasätts och traditioner, rutiner, synsätt och beteenden bibehålls i mycket hög grad. I vissa fall görs detta på ett relativt medvetet sätt då man använder sig av ett språk, med interna termer och uttryck, som man också förväntar sig att nya i organisationen skall lära sig. Ett talande exempel på den ibland något konservativa synen på organisationen kommer i uttryck när man talar om de som arbetar på Helpdesk. De som arbetar i front- och back-office benämns ofta som ”produktionen” och man talar ofta om ”produkter” och ”leveranser” i verksamheten, trots att Helpdesk varken producerar, säljer eller levererar några produkter, utan uteslutande tillhandahåller tjänster. Det finns också en hel del av formella regler som av utomstående kan ses som ganska obegripliga och i många fall onödigt formella. Som exempel kan nämnas de mycket formella regler och rutiner som finns för att registrera och dokumentera händelser och arbetsrutiner.

6.5.1.2 PSYKOSOCIALA FAKTORER – MENTAL ARBETSMILJÖ

När det gäller den mentala miljön och klimatet på Helpdesk får vi en mycket stark känsla av stor gemenskap och värme hos och mellan medarbetarna, åtminstone inom Helpdesk i Göteborg. Klimatet kännetecknas av en intern öppenhet som gör att det är lätt att diskutera och ventilera sina åsikter. Det finns ett stort utrymme för mångfald och medarbetare uppmuntras till att ha olika åsikter om det mesta som rör arbetet.

Det är god sammanhållning mellan medarbetarna och man umgås väldigt mycket även privat. En av anledningarna till detta är att många av medarbetarna på Helpdesk i Göteborg har någon form av tidigare relation till någon anställd på Helpdesk eller Telia AB. Dock finns det vissa ganska tydliga grupperingar och som det brukar bli när man umgås mycket privat, blommar det tidvis upp konflikter som ibland även överförs till arbetssituationen i form av underliggande spänningar.

Denna sammanhållning är också tydlig mellan medarbetare på Helpdesk och de som arbetar på avdelningar och enheter som sitter på samma geografiska plats. Vi får dock uppfattningen att den sammanhållning och gemenskap som finns på Helpdesk i Göteborg

inte alltid sträcker sig tillräckligt långt ut i resten av organisationen. Det har tidigare funnits en hel del underliggande konflikter mellan de tre olika sektionerna av Helpdesk. Dessa har visat sig främst vid tillfällen då rutiner inte har fungerat, kunder känt sig dåligt bemötta eller andra problem har uppstått, genom att man skyller på varandra, känner sig förfördelade och bråkar sinsemellan, istället för att ta ett gemensamt ansvar och enas kring en lösning av problemet. I dessa fall har medarbetare ofta sett sektionerna som tre helt olika enheter istället för en gemensam avdelning.

När det gäller förtroende uppfattar vi att det från ledningshåll finns ett stort grundläggande förtroende för medarbetarnas förmåga, kunskap och kompetens. Denna uppfattning delas också av respondenterna. Tryggheten och friheten är också relativt stor vad gäller förståelse från både ledning och arbetskamrater om man gör fel eller begår misstag, så länge dessa inte handlar om mer eller mindre medvetna grova överträdelser. Denna förståelse sträcker sig mycket längre än bara till nya medarbetare utan inkluderar även medarbetare som har arbetat länge i organisationen.

På grund av den formalitet och konservatism som kännetecknar många av de organisatoriska principerna i verksamheten, saknar respondenterna till viss del den typ av förtroende och frihet i form av delegering, samt spridning av ansvar och befogenheter. Det är vanligt att ansvar läggs på medarbetare, men det är de befogenheter som krävs för att kunna genomföra uppgifter som saknas. Detta menar man är något som återfinns på alla nivåer i organisationen och är inte något som är direkt specifikt för Helpdesk i Göteborg.

6.5.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

I och med de förändringar som Telia AB har genomgått under den senaste tiden har Helpdesk gått från att vara en avdelning tillhörande Telias IT-enhet till att numer ingå i divisionen Telia Support Center, vilkens huvudsakliga verksamhetsområde är att för företagskunder tillhandahålla supporttjänster inom IT och telefoni. Den organisatoriska strukturen för Telia Support Center är när detta skrivs fortfarande i en uppbyggnadsfas, men en övergripande struktur är i dagsläget framtagen enligt nedanstående figur.

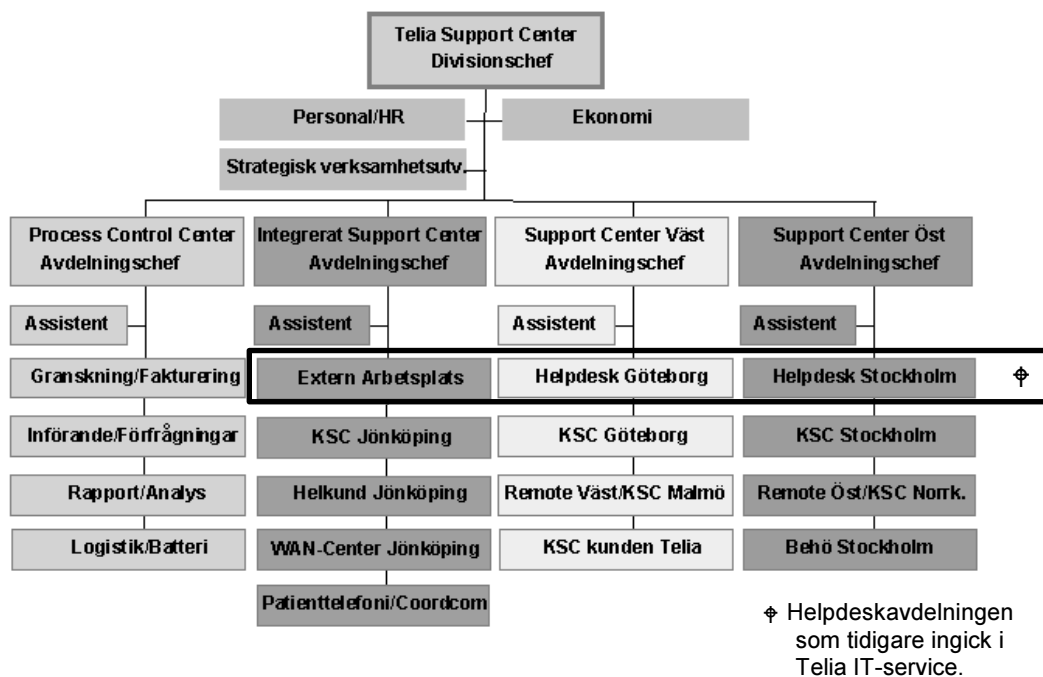


Fig 12 Telia Support Center. (<http://internwww.telia.se>, 2001-05-08)

Den nya strukturen bygger på *regions-avdelningar* som delas in efter geografisk placering, vilket betyder att de tre Helpdesk-sektionerna inte längre kommer att tillhöra samma avdelning. Istället kommer dessa tillsammans med supportfunktioner för bland annat telefoni, att tillhöra olika regioner i den gemensamma divisionen. Den sektion som i figuren benämns som *Extern Arbetsplats* motsvarar den sektion av Helpdesk som ligger i Mariestad, som i huvudsak tillhandahåller supporttjänster för kunder utanför Telia AB. Varje regions-avdelning kommer att ha en *avdelningschef*, som har huvudansvaret för varje region. Till denna tjänst tillkommer även en *assistent*, som administrativt skall stödja avdelningen och avdelningschefen. Nämnas bör att alla dessa tjänster ännu ej är tillsatta, men att det för närvarande pågår en intern rekryteringsprocess för att tillsätta dessa snarast möjligt. Den avdelning som i figuren benämns som *Process Control Center* finns till för att stödja de övriga avdelningarna med bland annat fakturering, statistik och vid införande av nya affärer. Dessutom finns det i denna avdelning också en sektion vars huvudsakliga uppgift är att tillhandahålla vissa reservdelar som kan komma att krävas vid enklare reparationer av datorer, telefoner eller telefonsystem. Inom divisionen finns inga säljare representerade, utan dessa tillhör en annan del av Telia Partner. Som stöd vid införanden och leverans av de supportavtal som skrivs och säljs, finns istället sektionen *Införande och Förfrågningar*. Denna sektionens huvudsakliga ansvar är att vara Support Centers representant när man säljer och skriver nya avtal med kunder. Denna representation inkluderar både säljstöd för de som säljer tjänsterna och som införandestöd för exempelvis Helpdesk som levererar dem.

Telia AB beskrivs i egenproducerade dokument både på intranät och Internet som en kunskapsorganisation, där de viktigaste resurserna är medarbetarnas kompetens, deras engagemang i spridandet av kunskap och medverkan till att skapa förbättringar i verksamheten. De stora organisatoriska förändringar man genomfört under de senaste åren anser man också vara ett led i att utveckla just medarbetarnas engagemang och medverkan. Detta genom att gå från en integrerad, regional organisation till alltmer självständiga affärsområden och ökad grad av målstyrning. Trots detta upplevs strukturen ändå av medarbetarna som alltför byråkratisk, hierarkisk och mycket centralstyrd.

6.5.2.1 FUNKTIONER OCH ROLLER

Helpdesk organisationsstruktur bygger som sagts tidigare på de båda grundläggande funktionerna front-office och back-office. Till dessa finns ett antal ledarfunktioner och ansvarsfunktioner för att styra, planera och stödja den operativa verksamheten.

Alla tre sektionerna har en egen ansvarig *sektionschef*, vars uppgift är att kortsiktigt och på taktisk nivå lägga upp riktlinjer för sin sektion i enlighet med de mål som är uppsatta. Sektionschefen är också ansvarig för att lägga upp och följa budget, samt att ge medarbetarna förutsättningar för att nå målen för verksamheten. Utöver detta är sektionschefen också den informativa länken mellan högre chefsnivåer i organisationen och medarbetarna på respektive sektion av Helpdesk. Över sektionscheferna fanns det tidigare en ansvarig chef för avdelningen Helpdesk, vars huvudsakliga ansvar var att samordna, integrera och styra verksamheten på de olika sektionerna av Helpdesk. I denna tjänst ingick också att resurssäkra införandet av nya affärer samt samordna de tre olika Helpdesk-sektionernas rutiner och organisering för exempelvis ärendehantering. Denna chefsfunktion har nu försvunnit i och med den nya organisationen och inte ersatts med en liknande funktion gemensam för de tre sektionerna. På varje sektion finns det också en person som innehar tjänsten som *vice sektionschef*, vars uppgift är att stödja sektionschefen och vara tillgänglig då ordinarie sektionschef inte har möjlighet till detta.

Som ett stöd för den operativa verksamheten finns det på varje sektion också en *operativ samordnare*. Denna funktions huvudsakliga ansvarsområde är att leda den dagliga

verksamheten, genom att planera arbetsschema, ledighet och eventuella kortare utbildningar. Denna funktion har också daglig kontakt med andra enheter, såsom övriga Helpdesk-sektioner och andra IT-grupper, samt tar emot och handhar eventuella kundklagomål. Det åligger också den operativa samordnaren att på daglig basis ta fram och sammanställa statistik över samtalsmängder, svarstider, lösta ärenden och teamens prestationer.

Utöver dessa funktioner finns det ytterligare ansvarsområden för att stödja verksamheten. Några av dessa är *personalansvarig*, som ansvarar för rekrytering, semesterläggning och kompetensutveckling för medarbetarna; *utbildningsansvarig*, som ansvarar för basutbildningen för nyanställda och *systemansvarig*, som ansvarar för framförallt införandet av de tekniska stödsystem som används i verksamheten.

Som ytterligare stöd finns, förutom de tidigare nämnda experterna inom olika applikationer eller system, ansvariga för den tekniska utrustningen (hårdvara och installation av mjukvara), ansvariga för den fysiska arbetsmiljön samt ett fackligt ombud.

6.5.2.2 TEAM

Sedan årsskiftet har man genomfört en del förändringar även i organiseringen på Helpdesk. I Göteborg och Stockholm har man startat arbetet med att bygga upp kundanpassade team. Tidigare organiserades arbetet i huvudsak enbart med funktionerna front- och back-office. I Göteborg indelas också arbetet i tidsanpassade skift, dessa beskrivs ytterligare nedan. På Helpdesk i Mariestad har man under en längre period arbetat i kundanpassade team och har därmed kommit mycket längre i detta arbete än i Göteborg och Stockholm. I Göteborg har man valt att bygga ett team i taget, på så sätt att man till stor del har skapat alla teamen, men valt att utveckla ett team i taget. Detta eftersom man anser att team till skillnad från arbetsgrupper behöver tid att forma roller, arbetssätt och relationer.

Teamens storlek varierar från allt från fem medlemmar till över tjugo, men det bör poängteras att det största teamet inte på långa vägar är klart och att man här antagligen kommer att dela upp medarbetarna i åtminstone två team. Det stora teamet ansvarar idag för alla de kunder som inte har blivit tilldelade något specifikt team och detta ansvar delas idag mellan sektionerna i Göteborg och Stockholm. Slutmålet med teamen är att dessa skall bli så gott som självstyrande, med eget ansvar för arbetsplanering, utbildning, kundvård och liknande. Detta ansvar delas idag av funktioner som operativ samordnare, utbildningsansvarig och personalansvarig.

Inom varje team finns det idag en och ibland två stycken teamsamordnare, vilkas huvudsakliga uppgift är att planera den dagliga verksamheten med hänsyn till resurser och tidsplanering. Det är också denna teammedlem som ansvarar för att leda och kalla till teamens möten och fungerar som informationskanal mellan teamet och till exempel den operativa samordnaren. Denna funktion roteras idag mellan medlemmarna i teamen och en medlem skall i princip inte inneha ansvarsrollen i mer än tre månader åt gången.

Varje teams arbetsuppgifter och roller bygger på funktionen front-office och back-office och det är teamsamordnarens uppgift att fördela dessa uppgifter så att de avtal som gäller uppfylls.

På Helpdesk i Göteborg finns det, parallellt med teamen och utvecklingen av dessa, också en tidsmässig arbetsfördelning, eller ett skiftindelad arbetssätt. Detta bygger på dagtidspersonal, "lilla skiftet" och "storskiftet". Dagtidspersonalen arbetar uteslutande dagtid på tider mellan 07.00 och 19.00, "lilla skiftet" efter ett rullande 9-veckorsschema

som innebär både dag-, kvälls-, och helgarbete, och ”storskiftet” efter ett rullande 10-veckorsschema som innebär både dag-, kvälls-, natt och helgarbete. De som arbetar i det ”lilla skiftet” ingår tillsammans med dagtidspersonalen i teamen, medan de 10 medlemmarna i ”storskiftet” utgör ett eget team. Utöver detta har medlemmarna i skiften under ett visst antal dagar eller under en helg beredskapstjänstgöring, vilket innebär att man kan bli inkallad om behov finns.

I storskiftets ansvar ingår det att under kvällar, nätter och helger, delvis ta över de funktioner som back-office, operativsamordnare och driftinformatören har under dagtid. Dessa medarbetare arbetar också under dagtid som driftinformatör tillsammans med de ordinarie från Analyscenter. Rollen som samordnare kvälls, helg och nattetid definieras som *kvälls-, natt- eller helgsamordnare* och innebär i stort sett att samordna verksamheten, informera och vara kontaktperson för Helpdesks medarbetare under kvällar, nätter och helger. Dessutom ansvarar denna för att alla verksamhetens funktioner är bemannade. Om exempelvis någon blir sjuk eller om det blir väldigt hög belastning är det deras uppgift att kalla in de med beredskapstjänstgöring. De som arbetar i storskiftet tar också det största ansvaret för ärenden som rör de externa kunderna, då dessa ”lämnas över” till Göteborg i enlighet med de tider som beskrevs tidigare.

Rotation av arbetsuppgifter och befattningar sker i relativt hög utsträckning när det gäller arbetet i front- och back-office. Medarbetarna är också till viss del involverade i projekt som rör nya affärer, nya införanden och utvecklingsarbeten. Dessa projekt kan vara både stora och små i sin utformning och kan röra allt från interna arbetsrutiner till införande av nya tekniska lösningar för hela Telia AB. Vad gäller de större projekten begränsas ofta Helpdesk medverkan till införanden och driftsättningar och inte till utveckling i någon större grad.

6.5.2.3 KOMMUNIKATION

När det gäller tydligheten i ansvarsroller, funktioner och arbetsrutiner fann vi att dessa var tydligast specificerade när det gällde de operativa ansvarsområdena. För exempelvis funktionerna front-office, back-office, driftinformatör, operativ samordnare samt kvällsamordnare finns det tydlig och lättillgänglig dokumentation där dessa roller beskrivs i form av ansvar och befogenheter. Även när det gäller rutiner för ärendehantering finns det dokumenterat och definierat i såväl manualer som dokument publicerade på intranät och gemensamma diskar. Vad som däremot är otydligare är de ansvarsområden som ligger utanför den operativa verksamheten. Det är ibland oklart vem som ansvarar för till exempel utbildning och personalfrågor. Vi får uppfattningen att vissa delar ibland faller mellan stolarna, då det inte finns klara riktlinjer för dessa ansvar. Många av ansvarsområden överförs ”muntligt” genom att en person lämnar över sitt ansvar till någon annan, och det är inte alltid som denna information sprids till alla på Helpdesk.

När det gäller dokumentation av just roller, rutiner och funktioner lever arvet från tiden som statligt verk kvar i allra högsta grad. Det finns strikta formella regler för hur man dokumenterar och hur denna sedan skall publiceras och lagras i arkiv och elektroniskt. Detta arv gör också att det inte alltid är det som är mest väsentligt som dokumenteras och lagras, utan det kan ibland handla om i våra ögon ganska obetydliga saker. Eftersom Helpdesk miljö kännetecknas av en mycket stor föränderlighet och dynamik är det också så att det som finns dokumenterat ganska fort blir föråldrat och obrukbart. Dokumentationsarvet leder då till att gammal information inte alltid rensas bort när man uppdaterar dokumenten och att rensa ur alla de dokument som till exempel ligger lagrade på gemensamma diskar skulle bli en heltidssysselsättning under mycket lång tid.

Den formella informationsspridningen inom och utanför Helpdesk sker till största delen via e-post och stödsystem, samt tidigare nämnd dokumentation. I övrigt har man på varje Helpdesk-sektion ett antal schemalagda möten på olika nivåer och med olika deltagare. De viktigaste av dess är månadsmöten, teammöten, veckomöten och de möten som rör specifika projekt.

Månadsmöten, sker som namnet antyder en gång i månaden. På dessa möten går man igenom aktuella händelser, projekt, eventuella utbildningar och informerar om vad som är på gång i verksamheten. Här går man också igenom föregående månads resultat vad gäller mål- och avtalsuppfyllnad. Dessa möten är i det närmaste obligatoriska för alla på respektive Helpdesk-sektion, med undantag för de som arbetar för tillfället. Dessa möten ligger på kvällstid vilket gör att somliga medarbetare inte alltid kan delta.

Teammöten, hålls varannan vecka av medlemmarna i varje team, och inkluderar i vissa fall även operativ samordnare och sektionschef. Dessa möten är också de av ett informativt slag, då man även här går igenom för teamet aktuella händelser och vad som är planerat framöver. Varje teammedlem får på dessa möten en viss tid till förfogande för att ge övriga medlemmar information om eventuella projekt eller ansvarsområden som denna deltagar i eller tilldelats. Man går även igenom och eventuellt utvärderar den senaste tidens resultat och statistik för teamet.

Ledningsmöten, hålls en gång i veckan och inkluderar sektionschef, vice sektionschef, personalansvarig samt operativ samordnare. Detta är främst ett planeringsmöte då man går igenom relevant statistik, planerad utbildning, aktuella händelser, personalfrågor, kundfrågor, teaminformation samt övriga frågor som rör hela verksamheten.

Alla ovan nämnda möten protokollförs och dessa protokoll skall finnas tillgängliga för alla på gemensamma nätverksdiskar. Vad gäller tillgängligheten på dessa protokoll kan den tidvis brista då de kan vara svåra att finna samt att de inte alltid skrivs ut inom en rimlig tid.

Som sagts tidigare sker kontakten med andra enheter främst genom IT-baserade system, men givetvis även genom telefon och personliga möten. Tyvärr är ofta de geografiska avstånden mellan enheterna, som exempelvis de olika Helpdesk-sektionerna, ganska stora och detta leder till att fysisk kontakt är ganska ovanlig. Tidigare nämnda konflikter mellan Helpdesk-sektionerna har i många fall ytterligare spätt på genom de geografiska avstånden och att man inte träffas öga mot öga. Ett annat exempel är att den tidigare avdelningschefen sitter i Stockholm vilket gör att denna inte varit särskilt synlig i t.ex. Göteborg. Inte heller är det så att man i någon hög utsträckning roterar arbetsplats inom Helpdesk eller mellan Helpdesk och andra IT-grupper som exempelvis Remote eller IT-Service. Till exempel finns funktionen driftinformatör uteslutande i Göteborg och i samma kontorsutrymme som Helpdesk i Göteborg.

6.5.2.4 FYSISK ARBETSPLATS

På Helpdesk i Göteborg arbetar man i en öppen planlösning med ett kontorslandskap bestående av rörliga arbetsstationer. I Göteborg delar man också kontor med driftinformatörerna, andra delar av Analyscenter, Rapportcenter och Remote-tekniker. I samma hus, fast på en annan våning, sitter också de som arbetar med införandesupport och förfrågningar. Det finns tillgång till så kallade tysta rum, där man kan stänga om sig om man vill vara ifred för exempelvis självstudier, telefonmöten eller liknande. Det finns även tillgång till något större lokaler för exempelvis möten. Utöver detta finns det inga ”stängda dörrar”. De gemensamma utrymmena är luftiga och fräscha och man har även tillgång till ett ”kreativt center” med presentationsutrustning, musikanläggning, storbilds-TV och

bardisk. I detta utrymme anordnar man ofta gemensamma tillställningar för medarbetare på Helpdesk och andra enheter.

Den öppna planlösningen och det faktum att det inte är långt mellan arbetsstationerna gör att det främsta sättet att sprida kunskap och information är genom att gå och fråga närmsta kollega. Dyker det upp kundproblem som man inte vet eller kan något om, är det mycket enkelt att fråga närmaste kollega. Detta sätt att lära sig av varandra är den till synes främsta lärprocessen internt på Helpdesk i Göteborg.

6.5.3 IT

IT och tekniskt stöd är av uppenbara orsaker en naturlig del av vardagen på Helpdesk och därför är det tekniska stödet också ganska välutvecklat här.

6.5.3.1 IT PÅ OPERATIV NIVÅ

Ärendehanteringens sköts idag helt elektroniskt och man planerar även att införa ett CTI-system¹¹ för att bättre hantera integrationen mellan telefoni och de stödsystem man använder. Alla funktioner och IT-grupper som kan tänkas involveras i lösningen av ett kundärende arbetar i samma system och alla tilldelningar av ärenden sköts elektroniskt. Information om kunder finns lagrade i databaser, liksom information om ärenden och de system och applikationer som kunder använder sig av. Det framkom dock under intervjuerna en viss kritik mot vissa funktioner i stödsystemet. Som exempel kan ges att man som medarbetare på Helpdesk i vissa lägen har för många valmöjligheter och det är lätt att göra fel. Detta gäller framförallt de funktioner som finns för att korrekt registrera ett ärende, och därmed också bestämma vad kunden skall betala för den utförda tjänsten.

Inom Telia AB har man som sagts tidigare, utvecklat en standardiserad datorarbetsplats som inkluderar operativsystem, nätverksklient och vissa gemensamma programvaror. Utöver det som är gemensamt har enskilda bolag eller funktioner inom bolag möjlighet att skraddarsy plattformen med ytterligare programvara eller tillgång till system och applikationer. Detta görs genom att enskilda användare får behörighet till dessa. Dessa behörigheter och användarprofiler hanteras idag uteslutande av ett Network Management System¹². I detta system ingår funktioner för trafikövervakning, lagringskapacitet, licens- och behörighetshantering samt mjukvarudistribution. Funktionen för mjukvarudistribution är ett av Helpdesks viktigaste verktyg då denna ger både kunder och Helpdesk-tekniker möjlighet att snabbt installera om applikationer som slutat fungera och att användarnas profiler automatiskt uppdateras om nya behörigheter tillkommer. Denna funktion kan användas även i de fall då den programvara kunden använder förändras eller införs i nya versioner. Ytterligare ger systemet Helpdesk möjlighet att snabbt upptäcka störningar, byta lösenord för användarna samt övervaka och styra användningen av applikationer och system.

Som ytterligare stöd för de som arbetar på Helpdesk finns det en informationsdatabas där man kan söka reda på vanliga typer av kundärenden i olika system och applikationer, men också få information om beprövade åtgärder för dessa. I denna databas finns också

¹¹ Se tidigare avsnitt 4.3.2.3 om IT.

¹² jfr ibid

information om systemen och applikationerna i sig, samt för vilka typer av supporttjänster som Helpdesk erbjuder, enligt avtal med kund. Det övergripande ansvaret för att uppdatera informationen i denna databas ligger idag på en medarbetare, som ett åtagande utöver en del andra ansvarsområden, samt det dagliga arbetet på Helpdesk. På Helpdesk förlitar man sig på att alla medarbetare skall bidra med den information som krävs för att hålla databasen uppdaterad. Av de vi intervjuat är många positivt inställda till denna databas och att den är speciellt bra för nya medarbetare, men de medger samtidigt att man är dålig på att hålla den uppdaterad. Det finns ytterligare verktyg för just problemlösning, men många på Helpdesk använder sig inte av dessa och i många fall känner man inte till dem.

De IT-baserade verktygen för spridning av information är många på Helpdesk. Förutom den informationsspridningsfunktion som finns i ärendehanteringssystemet, utnyttjas e-post dagligen för att sprida information om aktuella händelser i de system och applikationer man ger support på. Man använder sig också av ett internt ”chat”-baserat verktyg som bygger på att alla medarbetare på Helpdesk och andra IT-grupper är inloggade i ett elektroniskt ”rum”. I detta ”rum” kan man sedan ställa frågor både till alla inloggade eller till specifika individer. Just detta verktyg upplever de som arbetar på Helpdesk som mycket bra, eftersom man snabbt kan få svar på frågor som rör specifika kunder, händelser eller ärenden. Telias intranät är också en kanal för spridning av information, både internt för de som arbetar med supporttjänster men också ett sätt att sprida information till kunderna. Här kan kunden bland annat hitta telefonnummer och andra kontaktvägar till Helpdesk samt få information om aktuella och planerade driftstörningar. Det finns också information om vanliga problem i applikationer och system samt förslag på åtgärder som kunden själv kan prova innan man ringer till Helpdesk. På det interna nätet finns också en del ”lathundar” och användarmanualer för de vanligaste applikationerna.

Ett av de effektivaste verktygen för att lösa problem eller hjälpa kunden att utföra vissa åtgärder är den applikation som möjliggör fjärrstyrning av kundens dator. Efter det att kunden godkänner anslutningen, har Helpdesk-teknikern möjlighet att via sin egen dator både se det kunden ser på sin egen skärm, samt styra kundens tangentbord och mus. Detta verktyg underlättar både för medarbetaren på Helpdesk och för kunden, som kan se vad Helpdesk gör.

Telefonin in till Helpdesk hanteras idag helt av ett ACD-system¹³. Detta system distribuerar samtalen till Helpdesk-medarbetare i turordning och gör det också möjligt för personalen att på elektroniska skärmar se hur många som arbetar mot respektive ACD-kö, hur många kunder som väntar i kö samt hur länge kunden har fått vänta. ACD-systemet fungerar också som en samtalsdistribuerare vid tillfälliga överhoppningar på en enskild Helpdesk-sektion. Om någon av de tre Helpdesk-sektionerna får väldigt mycket samtal, vid exempelvis driftstörningar, styrs ”överflödet” över till de andra sektionerna. Detta övertagande fungerar också mellan de olika teamen. Som exempel på övertagande som kan nämnas är att hela telefonisystemet och telefonväxlar under en hel dag slutade att fungera i Mariestad, vilket resulterade i att Göteborg tog över alla samtal till sektionen.

Inom en snar framtid har man också planer på att införa ett CTI-system som tar fram information om kunden och visar denna i ärendehanteringssystemet direkt när front-office tar emot samtalet. Ytterligare funktioner som kommer att finnas i CTI-systemet är

¹³ Se tidigare avsnitt 4.3.2.3 om IT

exempelvis att olika kunder direkt i telefon kan få kundspecifik information om exempelvis driftstörningar. Man har tidigare försökt att använda sig av ett liknade system. Även om detta var ett standardiserat system som innehöll vissa förändringsbara funktioner var det inte tillräckligt anpassningsbart för Helpdesks verksamhet. Detta gjorde att det inte fungerade och att man i nuläget utvecklar ett eget system med större anpassningsbarhet.

Det man framför allt saknar i tekniskt stöd på Helpdesk är tillgång på den hårdvaruutrustning, och de system och applikationer som kunderna använder sig av. Man anser det vara svårt att hjälpa kund utan möjlighet att testa sig fram tillsammans med denna. Detta gäller framförallt de olika typer av hårdvara som finns på marknaden. Det är till exempel väldigt svårt att hjälpa en kund byta batteri på en bärbar dator om man aldrig har sett just den modellen eller det fabrikatet. Denna brist på tekniskt stöd gäller framförallt för de externa kunderna och den personal som arbetar på kvällar, nätter och helger i Göteborg. Helpdesk i Göteborg kan exempelvis inte byta lösenord i vissa system på helgdagar, då man inte har tillgång till de nödvändiga applikationerna eller systemen.

6.5.3.2 IT PÅ STRATEGISK NIVÅ

På chefsnivå uttalar man också ett behov av bättre system för att kunna rapportera, följa upp och utvärdera Helpdesks ekonomiska resultat. Idag har man på sektionsnivå mycket goda möjligheter att snabbt ta fram statistiskt underlag för det operativa resultatet och hur pass väl man uppfyller de operativa målen för verksamheten. Men, detta ger dåligt eller inget underlag för det ekonomiska resultatet, då det i denna statistik inte finns något underlag för huruvida Helpdesk drar in eller förlorar pengar i verksamheten.

Viktigt att poängtera när det gäller IT-stöd och användning av IT på Helpdesk är att de strategier och utvecklingsprojekt som styr IT-miljön både på Telia AB och hos de externa kunderna, definieras och fastslås långt ifrån Helpdesks verksamhet. Helpdesk har i de flesta fall inga egna representanter i utvecklingsprojekt av de system och applikationer man ger support på. De formella reglerna på Telia AB gör dessutom att, innan Helpdesk kan börja använda ett IT-baserat verktyg i sitt dagliga arbete eller ge support på hård- och mjukvara som inte ingår i Telias standardiserade datorarbetsplats, måste dessa utvärderas och valideras av de som utvecklar denna. Detta arbete går i många fall långsamt och tar för lång tid enligt medarbetarna. För att ändå kunna ge sina kunder support på de applikationer eller hårdvarukonfigurationer som inte ingår i avtalen, har man på Helpdesk möjlighet att genom att debitera ett extra arvode, ändå utföra dessa tjänster i väntan på att produkten eller tjänsten blir validerad.

6.5.4 UTBILDNING

Utbildning anses av respondenterna på Helpdesk vara A och O för att kunna utföra arbetet.

6.5.4.1 GRUNDUTBILDNING

All ny personal på Helpdesk genomgår i regel en två veckor lång grundutbildning för att kunna utföra sitt arbete. Fokus för denna utbildning ligger dels på att kunna använda sig av den standardiserade datorarbetsplatsen som används på Telia och dels att kunna använda det ärendehanteringssystem som finns på Helpdesk. I utbildningen ingår även en introduktion till hur man hanterar vanliga typer av ärenden såsom lösenordsbyte och hur man använder sig av mjukvarudistributionen vid uppdateringar eller ominstallation av vanliga system och applikationer. Det ingår också i denna utbildning att under ett visst antal timmar per dag sitta bredvid medarbetare i front-office och ”medlyssna” vid samtal med

kund. Det respondenterna saknar mest vad gäller grundutbildningen är mera tid, repetition och uppföljning av det man gått igenom de första två veckorna. Utöver detta är det framförallt kundvårdsutbildning och en bättre introduktion till arbetsplatsen som efterfrågas. Man anser att man efter dessa veckor har mycket liten förståelse för de komplexa system (både tekniska och mänskliga) som Telia AB utgörs av samt hur dessa är uppbyggda och integrerade.

6.5.4.2 VIDAREUTBILDNING

Utbildning för medarbetare inom Helpdesk är just nu en mycket het fråga, då väldigt många medarbetare anser att detta ges i alldeles för liten utsträckning. Många planerade utbildningar ställs in eller skjuts på framtiden och i andra fall genomförs utbildningar i ett läge då man upptäcker att kunskaper om införda system eller applikationer saknas hos personalen. Respondenterna lyfte också fram exempel där man från Helpdesks sida ger support på applikationer och system som man aldrig har fått någon formell utbildning i. I många av dessa fall har man varit tvungen att i samtal med kund eller kollegor pröva sig fram och på så sätt hittat fungerande lösningar. Det har också hänt att användare har börjat ringa in till Helpdesk för att få hjälp med applikationer eller system som Helpdesk-personalen inte har hört talas om eller vet något om. Detta har dock förändrats i och med att avdelningen Införande och Förfrågningar bildades, samt den tillsatta ansvarsområdet för införanden inom Helpdesk.

En av de största anledningarna till att utbildningar ställs in eller skjuts på framtiden anser medarbetarna vara bristen på tid och att man under en mycket lång tid har varit underbemannade. Utbildning för alla anställda tar många resurser från den operativa verksamheten och att genomföra detta kräver noggrann planering. Det är dessutom så att trots noggrann planering av utbildningstider sker det ofta oförutsedda händelser, som till exempel stora driftstörningar, som gör att man är tvungen att ställa in utbildningar och istället använda personalen för att klara den operativa verksamheten. I dagsläget har man, åtminstone i Göteborg, en viss överkapacitet i fråga om personalresurser. Detta för att man just skall kunna ta ut och utbilda personalen utan att den operativa verksamheten påverkas negativt. Trots denna överkapacitet är det fortfarande ont om formella utbildningsinsatser som inkluderar hela personalen. En av anledningarna till detta anser man vara det beroende som finns mellan de tre Helpdesk-sektionerna vad gäller övertagande av samtal och att sektionerna i Mariestad och Stockholm inte har samma överkapacitet.

De utbildningar som ges till personalen på Helpdesk fokuserar idag främst på de system och applikationer man ger support på. Då man för närvarande arbetar med teamuppbyggnad och teambildning är det också inlagt speciella tillfällen då varje team träffas under en hel dag för att lära sig mer om teamarbete, varandra och hur man arbetar fram ett fungerande team med hänsyn till funktioner, roller och relationer.

Vid nya införanden eller uppdateringar av applikationer och system har man på Helpdesk i Göteborg nyligen fått en ansvarig person som har till uppgift att sprida information om detta. Denna fungerar som den huvudsakliga kontaktpersonen med avdelningen Införanden och Förfrågningar, angående tidpunkter och omfattning av exempelvis nya införanden. Det är inte denna persons uppgift att planera eller bestämma tid för utbildning av Helpdesk-personal. Inte heller är det denna persons ansvar att bedöma behovet av utbildning. Detta ansvar har fram tills de organisatoriska förändringarna inom Telia AB, legat på avdelningschefen för hela Helpdesk som också ansvarade för resurssäkring och godkännande av avtal. Eftersom denna tjänst inte längre existerar i den nya organisationen är det oklart om var i denna detta ansvar nu ligger. Vår uppfattning är dock att detta kommer att ligga på respektive regions- eller sektionschef i framtiden.

6.5.4.3 INDIVIDANPASSAD UTBILDNING

Av de utbildningstyper som bland annat Czegele och Wikström et al¹⁴ poängterar som viktiga, fokuserar utbildningsinsatserna på Helpdesk på den typ som Czegele kallar för teknisk utbildning. Dvs. utbildning i de tekniska verktyg personalen använder samt de system och applikationer man ger support på. I vissa fall förekommer också procedurell utbildning i form av exempelvis teamuppbyggnad och projektmetodik. Den typ av utbildning som Czegele benämner som personlig, som inkluderar kundvård, kommunikation och social kompetens förekommer inte i någon nämnvärd utsträckning. Inte heller ges det stora möjligheter för personalen att utvecklas inom områden som inte har någon direkt koppling till arbetet i den operativa verksamheten.

När det gäller innehållet i de utbildningar som personalen genomgår, menar många att detta fokuserar alltför mycket på användningen av system och applikationer och alldeles för lite på att analysera och lösa de problem som kan uppstå. Man saknar också gemensamma utbildningsinsatser för de tre Helpdesk-sektionerna. Vid exempelvis nya införanden av avtal är det i de flesta fall enbart den sektion som har huvudansvar för kunden som genomgår utbildning, trots att man i de flesta fall också på de andra sektionerna har behov av denna kunskap.

Det är mycket sällsynt att man genomför utvärderingar eller uppföljningar av utbildningsinsatser. Anledningen till detta sägs vara, liksom inställandet eller framskjutandet av utbildningar, bristen på tid.

Verksamheten på Helpdesk styrs i hög grad av rättvisepprinciper, vilket innebär att man inte har någon större möjlighet att individanpassa utbildningsinsatser utöver de kompetenskrav som ställs i arbetet. Som ett led i att bättre kartlägga kompetensområden, utbildningsbehov och önskad riktning hos medarbetarna är det ledningens skyldighet att minst en gång om året genomföra personliga utvecklingssamtal (PU-samtal) med alla medarbetare. I dessa har det i och för sig framkommit krav på mer tid och satsningar på utbildning från enskilda medarbetare, men det som saknades av ledningen var specifika val av innehåll i de utbildningar man ville ha. Motivation och vilja att ta egna initiativ till lärande och utbildning verkar vara något som till viss del saknas hos stora delar av personalen i dagsläget. Anledningarna till detta är naturligtvis många och skiljer sig från individ till individ, men bland de som arbetat länge på Helpdesk fann vi i många fall en känsla av uppgivenhet då man tidigare inte fått tillräcklig respons för dessa typer av initiativ från ledningshåll.

Utöver detta har medarbetarna fått fylla i en så kallad kompetensprofil i syfte att försöka kartlägga både den individuella och den samlade kompetensen för avdelningen. Denna kompetensprofil ansågs dock av medarbetarna inte vara speciellt väl lämpad för verksamheten då den gick ut på att göra en egen bedömning och gradera sin kunskap i olika system och applikationer.

6.5.4.4 EXPERTER OCH SPECIALISTER

Det är relativt vanligt att medarbetare som är specialister eller experter inom ett område får i uppdrag att hålla i utbildningar om detta för sina arbetskamrater. Då den tekniska

¹⁴ Se tidigare avsnitt 4.3.2.4 om utbildning.

plattformen på Telia AB till största delen är uppbyggd av speciallösningar, kan det vara svårt att ta in externa experter för att hålla dessa utbildningar.

6.6 STRATEGIER OCH MÅL

De strategier och strategiska mål som Helpdesk skall arbeta mot utformas och fastställs av den strategiska ledningen inom Telia Partner och koncernledningen på Telia AB. I intervjuerna framkom det att de som arbetar i den dagliga verksamheten på Helpdesk har ganska dålig uppfattning om vilka dessa strategier eller strategiska mål är. Trots en mycket hög medvetenhet om de operativa mål man arbetar efter, saknas ofta kunskapen om de bakomliggande syftena. På Helpdesk saknar man också möjligheten att påverka de operativa målen då dessa styrs i första hand av de avtal som skrivs med kunderna.

Helpdesk arbetar idag efter två huvudsakliga operativa mål, varav det som är högst prioriterat gäller kundernas tillgänglighet till och svarstid på Helpdesk. Detta avtalsstyrda mål innebär att användare som ringer in till Helpdesk skall komma fram till en Helpdesk-tekniker inom ett visst tidsintervall. Det andra och sekundära målet, vilket också styrs av kundavtalen, innebär att användarna också skall få ärendet löst eller påbörjat inom vissa tidsramar. Dessa är olika för olika typer av ärenden liksom för olika typer av kunder. Information om olika kunder och olika avtal är inte något som är allmänt spritt bland de som arbetar i den operativa verksamheten på Helpdesk. De huvudsakliga orsakerna till detta är att informationen i varje avtal är mycket omfattande och variationsrik. Det är också så att avtalen inte bara gäller den service som Helpdesk tillhandahåller kunderna, utan även den service och de produkter som andra bolag och enheter inom Telia AB tillhandahåller kunderna. Nyligen har man på Helpdesk dock tillsatt en arbetsgrupp för att gå igenom de olika avtalen i ett försök att konkretisera de delar som rör Helpdesk-verksamheten.

Eftersom det tidigare och till viss del fortfarande är helt andra bolag eller enheter som ställer upp och säljer de avtal som skrivs med Helpdesks kunder, har man idag mycket liten möjlighet att påverka eller förändra utformandet av dessa. Detta gäller också i mycket hög utsträckning de strategier och mål som ställs upp för verksamheten. De i dagsläget genomförda strategiska och operativa förändringarna av Telias och bolaget Telia Partners organisation är inte heller något som man på Helpdesk upplever att man har haft möjlighet att påverka eller inflytande över. Trots denna brist på inverkan och medvetenhet om bakomliggande syften, uttrycker personalen på Helpdesk inte någon större oro eller irritation över de förändringar som sker. Tvärtom verkar man ha mycket stora förhoppningar om att dessa förändringar kommer att leda till att många av tidigare upplevda problem kommer att få en lösning.

Dessa problem har tidigare framförallt rört medvetenheten hos de som säljer Helpdesks tjänster, vad gäller de kunskapstillgångar och kunskapsbehov som finns inom Helpdesk. Den då rådande organisationsstrukturen med många chefsnivåer och formella beslutsgångar gjorde att man på säljsidan väldigt ofta inkluderade Helpdesks tjänster i avtalen utan att först förankra detta på avdelningen. Här har det dock på senare tid skett positiva förändringar i och med det stöd som ges av avdelningen för införanden och förfrågningar. Detta stöd gäller dock bara de nya avtal som skrivs och inte de som redan gäller.

6.7 LEDARSKAP

Det finns inget generellt sätt att enkelt beskriva ledarskapet på Helpdesk då fokus för detta skiljer sig mycket från individ till individ.

Ledarskapet upplevs av medarbetarna i Göteborg vara öppet och lättillgängligt, åtminstone upp till en viss nivå. På grund av den av tradition hierarkiska uppbyggnaden av organisationen, med många chefsnivåer, upplever respondenterna att ju högre upp i skikten man kommer, desto mindre synlig och insatt i verksamheten är chefen. Dessa framställde också Helpdesk som väldigt centralstyrt, och att ledning på dessa nivåer alltför ofta inte vet vad som händer i den dagliga verksamheten och än mindre vilka resurser och behov som finns. På Helpdesk upplever man också att mycket av detta ledarmässiga ansvar delegeras nedåt i skikten, men att de befogenheter som måste medfölja inte gör det. Av tradition präglas också det praktiska ledarskapet i organisationen av att styra och kontrollera verksamheten snarare än på att utveckla och förändra den.

För att till viss del råda bot på detta har man numer infört så kallade frukostmöten för att minska avståndet mellan högre ledning inom Telia Partner och den operativa verksamheten på Helpdesk och andra avdelningar inom Telia Partner. På dessa informerar ledningen om aktuella händelser i organisationen och svarar på de eventuella frågor som medarbetarna har. Medarbetarna får å sin sida möjlighet att direkt föra fram sina åsikter och få respons på dessa. VD:n för Telia Partner har också ett eget veckobrev på intranätet. Detta riktar sig till medarbetarna och innehåller också denna aktuella information och svar på frågor som kommit fram under den senaste tiden.

Tittar man specifikt på ledarskapet på Helpdesk i Göteborg, anser medarbetarna att detta fokuseras mycket på omtanke om personalen, styrning och kontroll av verksamheten och mindre på det som kännetecknar ett förändringsfokuserat ledarskap. Då chefen för sektionen i Göteborg inte är internt rekryterad från Helpdesk, upplevs denna av medarbetarna ibland ha för dåliga kunskaper om innehållet i arbetet och viktiga sakfrågor i verksamheten. Detta gör att man ibland inte har förtroende för chefens möjligheter att leda denna ganska tekniktunga verksamhet. Under den senaste tidens omstruktureringar inom koncernen har chefen, på grund av möten och åtaganden borta från verksamheten, inte heller varit så tillgänglig i det dagliga arbetet som man önskat.

Trots ord om självstyre och autonomi som en del av strategiska förändringar inom Telia AB ser medarbetarna mycket små effekter av detta i den strategiska ledningen av Helpdesk. Detta då övergripande ramverk och riktlinjer för verksamheten ställs upp på nivåer och i enheter som i många fall ligger långt ifrån den operativa verksamheten på avdelningen. Tyvärr ser inte heller medarbetarna dessa chefer som lärande förebilder eller upplever att de prioriterar lärande och kompetensutveckling i tillräckligt högre grad. Detta då medarbetarna upplever att chefer på dessa nivåer i alltför många fall ser utbildning och kompetensutveckling som kortsiktiga kostnader snarare än långsiktiga investeringar.

6.8 REKRYTERINGSPOLICY OCH PERSONALPOLITIK

Rekrytering till den operativa verksamheten på Helpdesk sköts och hanteras lokalt på varje sektion, även om man vid nyrekrytering är beroende av koncerngemensamma beslut om anställningsstopp och liknande.

På Helpdesk i Göteborg har man under den senaste tiden rekryterat en hel del ny personal. Anledningen till detta är att man vill ha en viss överkapacitet när det gäller personalresurser. Denna rekrytering har enligt de som är ansvariga inte gjorts för att tillfredsställa ett uttalat kunskapsbehov eller för att få in specifik kompetens i organisationen. Genomgående är dock att de som nyanställts under den senaste perioden har någon form av teknisk utbildning och redan är eller på väg att bli certifierade nätverkstekniker. Tidigare rekrytering på Helpdesk i Göteborg har främst gjorts genom att medarbetarna rekommenderar individer för anställning och det finns också en

organisatorisk policy inom Telia AB som ger den anställda som rekommenderar individer som går vidare till fast anställning, en viss ekonomisk ersättning för detta.

Som exempel på rekrytering till chefspositioner kan nämnas den process som just nu pågår för att tillsätta alla chefspositioner inom Telia Partner. I och med omorganisationen utlystes alla chefspositioner inom Telia Partner och de som tidigare satt i chefsposition har varit tvungna att söka om sina tjänster. Rekryteringen för att tillsätta dessa tjänster sker uteslutande internt och urvalet görs bland de medarbetare och chefer inom Telia Partner som har sökt de utannonserade tjänsterna.

Arbetsplatsintroduktionen för nyanställda går i huvudsak ut på den tidigare beskrivna tvåveckorsutbildningen. Vid nyrekrytering saknar många både en bättre introduktion av de nyanställda samt en mer grundläggande kartläggning av dessas bakgrund och kompetens. Som exempel på detta kan nämnas att somliga på Helpdesk inte kan namnen på de som nyligen anställts och har inte heller talat med dem. Om detta beror på ett oengagemang från deras sida och att man helt enkelt inte varit närvarande vid de möten då de nya medarbetarna presenterats eller om det beror på en brist i introduktionen är dock oklart.

Telia AB:s policy för att skapa och belöna initiativ och nytänkande hos medarbetarna bygger på att vinstskapande idéer från medarbetare ersätts med 1/3 av vinsten av införda idéer. Utöver detta vilket finns det även ett belöningsystem som bygger på vad man kallar idéägg, vilket kort innebär att mindre idéer som inte får så stora vinstökande effekter belönas med ägg. Dessa ägg har ett visst ekonomiskt värde som man sedan antingen kan byta ut mot presentkort i Telias butiker eller välja av de presenter man får för visst antal ägg.

Internt på Helpdesk belönas initiativ och nytänkande snarare än bestraffas, men medarbetarna anser inte att detta görs på rätt sätt i många fall. Många av medarbetarna har förutom sitt ansvar i den operativa verksamheten ytterligare ansvarsområden och medverkar i stor utsträckning i projekt som gäller införanden och förändringar av supporttjänster. Men, trots detta i många fall utökade ansvaret ser man det inte som att man har befogenheten att förändra problematiska eller ineffektiva situationer och relationer. I de fall där det handlar om ett utökat ansvar, anser många att detta borde ersättas även ekonomiskt. Många anser inte heller att egna kompetenshöjande insatser belönas i någon högre utsträckning, eftersom detta inte leder till en högre lön. Lönerna på Helpdesk är en fråga som upprör många av medarbetarna, då dessa anser att det är helt andra faktorer än ansvar, kompetens och meriter som bestämmer lönerna. Detta grundar man framförallt på tidigare lednings dåliga insyn i dels de kunskaps- och kompetensområden som är viktiga för Helpdesk, men också en dålig insyn i och värdering av enskilda individers ansvarstygnd, tidigare meriter och kompetensområden.

6.9 TID

Tid är den resurs som det är störst brist på för Helpdesk, tid för utbildning, tid för reflektion, tid för att lösa kunders ärenden osv.

Då man på Helpdesk under mycket lång tid har arbetat efter operativa mål som i huvudsak bygger på ett koncept om tillgänglighet, är tidspress något som är en väsentlig del av vardagen för medarbetarna. Under en väldigt lång period fanns det också direktiv från ledningshåll som angav ett genomsnittligt antal ärenden medarbetarna i framförallt front-office skulle ta emot varje dag. I dessa direktiv ingick det också en genomsnittlig tid för hur lång tid varje samtal skulle få ta. Trots att dessa direktiv inte längre förespråkas från ledningshåll, är andan av dessa något som i hög grad fortfarande lever kvar.

Även prestationsresultat mäts och presenteras för medarbetarna i första hand i form av statistik över tillgängligheten till Helpdesk och först i andra hand presenteras den procentuella andelen lösta ärenden i front- och back-office. Trots att nuvarande sektionschef i Göteborg klart har uttalat att denna typ av statistik inte skall presenteras på annat än det månatliga mötet som hålls för hela sektionen, har vi under tiden på Helpdesk i Göteborg vid ett antal tillfällen både sett och hört medarbetare och andra diskutera just tillgängligheten.

Då man i Göteborg idag har en viss grad av överkapacitet på personella resurser har man i nuläget också frigjort en hel del tidsresurser som av enskilda medarbetare kan användas till egen utbildning, arbete med projekt eller andra ansvarsområden och av Helpdesk som helhet till att planera och genomföra större utbildningsinsatser. Trots dessa extra tidsresurser är tid för eget lärande eller genomförande av större utbildningsinsatser inte något vi såg i någon större utsträckning under vår tid på sektionen. Vi är dock medvetna om att det finns en hel del större utbildningsinsatser planerade inom en snar framtid.

7 ANALYS, DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER

Efter att ha analyserat och presenterat det material vi fick fram i den empiriska undersökningen presenterar vi i detta avsnitt en jämförelse mellan detta och det teoretiska materialet. Här tar vi upp och diskuterar det som kännetecknar kunskap, lärande och Knowledge Management och det som gör Helpdesks verksamhet unik i dessa frågor. Vi diskuterar också de faktorer som påverkar kunskap och lärande i organisationen för att kunna ge rekommendationer för vad man bör förändra för att förbättra generering och spridning av kunskap. Slutligen tar vi upp en diskussion och reflektion kring vårt eget arbete och behovet av ytterligare studier och forskning i ämnet.

7.1 SYNEN PÅ KUNSKAP, LÄRANDE OCH KNOWLEDGE MANAGEMENT

Kunskap är som tidigare teorier visat på, ett oerhört brett och komplext begrepp. Man kan klassificera kunskaper utifrån dess egenskaper, dess funktion inom organisationer eller genom att beskriva på vilket sätt man sprider denna mellan individer. Oavsett klassificering lyfter bland annat Nonaka et al (2000) och Sveiby (1995) fram vikten av att det inom organisationer måste finnas en förståelse för att alla typer av kunskaper är nödvändiga eftersom de kompletterar varandra. Det krävs därigenom ett helhetsperspektiv på kunskap, där alla typer av kunskap ingår och värderas lika.

7.1.1 KUNSKAP

Kunskap på Helpdesk är något som förändras dagligen, och det som är viktig kunskap idag kan vara gammal eller felaktig imorgon. Inom Helpdesk tenderar man att i många fall likställa kunskap med information och värdesätter därigenom de mer explicita kunskapstyperna som går att kodifiera högre än de av mer tyst och individuell karaktär. En tänkbar anledning till detta är att det trots allt är dessa typer av kunskap som överförs och används i mycket hög utsträckning i det dagliga arbetet, då det i detta arbete fokuseras väldigt mycket på konkret information och explicit kunskap rörande kunder, ärenden och händelser. Kunderna vill i de allra flesta fall ha konkret information om och konkreta lösningar på sina ärenden. Det är också denna typ av kunskap som i hög grad förändras från dag till dag. Dessa krav gör att denna typ av kunskap måste finnas tillgänglig och uppdaterad på Helpdesk. Men, med ovanstående teorier i åtanke, krävs det att man inom Helpdesk också lyfter fram och fokuserar på de andra typerna av kunskap i lika hög grad som de explicita. Kundkännedom, social kompetens och andra typer av tyst kunskap på Helpdesk förändras inte heller i lika snabb takt som de mer explicita, men det krävs fortfarande ett värdesättande och tillgänglighet av dessa i verksamheten. Först då kan man få det nödvändiga helhetsperspektivet på de kunskapstillgångar och behov som finns i organisationen och därigenom också skapa bättre möjligheter för att sprida och generera ny kunskap i denna.

7.1.2 LÄRANDE

Den dominerande synen på lärande i organisationen följer av naturliga skäl den dominerande synen på kunskap. Detta gör att man ofta likställer lärande med formell utbildning och informationsöverföring mellan individer. Till viss del handlar också det sätt att lära sig genom att utföra arbetet praktiskt eller genom att fråga kollegor om specifika lösningar, enbart om informationsöverföring. Man ger information om ett konkret problem, och får information om en konkret lösning till svar. Denna information tar man sedan med sig och testar praktiskt. Det som framför allt saknas i verksamheten är de

analyserande och reflekterande delarna av lärande som beskrivs i teorierna kring lärcykeln, samt Single- och Double-loop lärande som Dewey (Granberg & Olsson, 2000) respektive Argyris och Schön (Granberg & Olsson, 2000) tagit fram. I dessa poängteras vikten av att inte enbart se lärande som att genom information och handlande göra nya erfarenheter. Dessa modeller för lärande påtalar också vikten av att genom reflektion över sina handlingar förändra de grundläggande värderingar, tolkningsmönster och strategier som styr handlandet. Då det på Helpdesk i många fall inte finns tid för just reflektion, varken i det dagliga arbetet eller efter genomförda utbildningar saknas många viktiga beståndsdelar för ett effektivt och långsiktigt lärande.

7.1.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Synen på kunskap och lärande i en organisation ger också effekter på hur man sprider och delar med sig av kunskap i denna. Som Sveiby (2000) påpekar finns det idag två inriktningar inom Knowledge Management, varav den ena likställer kunskap med information och därigenom också anser att man med hjälp av IT och informationssystem kan lagra och sprida kunskap i organisationen. Då man på Helpdesk i många lägen refererar kunskapsspridning till informationsspridning och också i hög grad använder sig av IT-baserade kommunikationsmedel i detta syfte, är dagens förutsättningar för Knowledge Management fokuserade på att sprida och kodifiera kunskap genom de IT-system som används. Mycket av den kunskap som används på Helpdesk går också att kodifiera, främst då det handlar om enklare problemlösning eller ärendehantering. Men, detta kräver att man håller sökdatabaser och liknande uppdaterade. Då många upplever att detta inte görs samt att ärenden i allmänhet är mycket komplexa, krävs andra metoder än användning av enbart IT-system för att sprida och dela denna kunskap. För att sprida och framför allt generera kunskap av mer tyst karaktär krävs att man i organisationen fokuserar mer på vad Sveiby (2000) kallar människo-inriktningen inom Knowledge Management och Nonaka et al (2000) skapande och utvecklande av kontexter för lärande. IT-stödet ger en eller möjligen två sådana kontexter, men detta är inte tillräckligt för att täcka de behov som finns.

7.2 BETYDELSEFULLA FAKTORER FÖR KUNSKAP OCH LÄRANDE

Vår teoretiska modell tar upp ett antal olika faktorer som är av betydelse när det gäller kunskap, lärande och kunskapsspridning inom en organisation. Alla dessa faktorer är väldigt viktiga för Helpdesk, men vissa har större betydelse än andra.

7.2.1 TID

Tid är den faktor som återfinns överallt i alla delar av arbetet på Helpdesk. Avsaknaden av tid och det fokus som finns på tidsfaktorn i och med de operativa mål man arbetar efter, gör att mycket inte hinns med eller prioriteras bort. Förutom de psykologiska konsekvenser som tidspress och brist på tid ger, är tid ur ett lärande perspektiv en av de viktigaste förutsättningarna för effektivt lärande. Enligt vår uppfattning är en av de största anledningarna till att man inom Helpdesk alltför ofta prioriterar bort utbildning och tid för lärande, det alltför stora fokus som finns på tillgänglighet. Att fokusera på ett tillgänglighets-mål är i sig inte problemet. Då utbildning, som Czegel (1998) också poängterar, är av största vikt för att kunna driva en effektiv helpdesk krävs det också, om man skall fokusera på och kunna arbeta efter denna typ av mål, att det finns tillräckliga resurser i verksamheten för att ändå kunna ge alla medarbetare tid och möjlighet till utbildning och eget lärande. Det krävs tydliga tidsplaner för att bland annat utbildningar verkligen skall kunna genomföras. Där tid inte är en bristvara är det minst lika viktigt att sätta upp en tidsplan eftersom om något tar alltför lång tid förlorar arbetet sin

meningsfullhet och sitt värde. Nya produkter kan lanseras och planerade förändringar kan bli inaktuella eftersom förutsättningar förändras på andra sätt. För lite tid till lärande och utveckling gör att organisationen hamnar på efterkälken och tappar konkurrenskraft och för lång tid gör att förändringar inte får den genomslagskraft eller de effekter de var avsedda att ha. Lika viktigt som det är att ge tid för lärande och utveckling är det att ge tid för utvärdering och uppföljning av genomförda utbildningar eller utvecklingsprojekt. Detta för att utreda om de verkligen fick de effekter som avsågs, både på individuell och organisatorisk nivå. Bristen på tid gör att detta är något som man på Helpdesk tyvärr alltför ofta prioriterar bort, vilket gör att de satsningar som görs på utbildning och utveckling inte alltid ger förväntat resultat.

7.2.2 KULTUR OCH KLIMAT

Den kultur och det klimat som råder i en organisation påverkar hela inställningen till förändringar, vidareutveckling och ett ökat lärande. Om kulturen och klimatet är öppet för förändringar och flexibelt är det större sannolikhet att strategiska förändringar i organisationen får den genomslagskraft man strävar efter. Helpdesk är enligt oss ett mycket bra exempel på svårigheten i att förändra just de grundläggande kulturella mönster som styr verksamheten. Trots att man på ledningsnivåer både inom Helpdesk och Telia Partner uttrycker en vilja av att förändra organisationens sätt att se på kunskap och lärande, lever gamla värderingar och synsätt ofta kvar i den operativa verksamheten. Detta är inget unikt för denna organisation utan är något som är mycket vanligt, speciellt i stora organisationer med många olika typer av verksamhetsområden. Vad som är viktigt när man genomför förändringar är därför en helhetssyn och en dialog mellan medarbetare på alla nivåer. Om planerade förändringar i exempelvis organisationsstrukturen är otydliga eller inte täcker in alla områden kommer dessa förändringar med all sannolikhet att föra med sig osäkerhet hos medarbetarna. Det är denna osäkerhet som ofta gör att gamla rutiner, arbetssätt och synsätt lever kvar och förhindrar en verklig förändring, som därmed inte bara är en förändring på pappret. I de planerade och genomförda förändringarna, både på Helpdesk och Telia Partner, saknas i stor utsträckning den så viktiga helhetssynen och dialogen med medarbetarna. Många på Helpdesk är inte medvetna om eller känner inte att man har haft möjlighet att påverka dessa i någon hög grad. Den brist på oro som vi uppmärksammade på Helpdesk likställer vi dock inte med en brist på osäkerhet, då vi anser att detta istället bottnar i den allmänna inställningen att rutiner och arbetssätt inte kommer att förändras i någon nämnvärd utsträckning. Det faktum att man inte anser att förändringarna kommer att påverka dessa områden i verksamheten, gör också att det inte finns en oro för att arbeten skall försvinna eller förändras, vilket också i hög grad påverkar inställningen.

7.2.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Vi får uppfattningen att organisationsprinciperna på Helpdesk av tradition är mycket hierarkiska och byråkratiska, och graden av formalisering i organisationen är mycket hög. Trots den nya organisationsstrukturen, är chefsnivåerna fortfarande många och tyvärr är även avstånden mellan dessa och den operativa verksamheten stora. Dessa avstånd har en naturligt negativ inverkan på ledningens medvetenhet om de kunskapsstillgångar och behov som finns i verksamheten. Detta ställer stora krav på de som så småningom skall ansvara för enskilda sektioner i de nya regions-avdelningarna och på deras sakkunskap om verksamheten. Att skapa en organisationsstruktur som gynnar lärande och kunskapsspridning kräver också en tydlighet när det gäller ansvarsroller, relationer och rutiner på alla nivåer i organisationen. I detta fall anser vi att de byråkratiska principerna som finns i organisationen är av godo, då det alltid har varit av vikt att inte bara definiera roller, rutiner och ansvar, utan även dokumentera dessa noggrant. Men, det är viktigt att

detta inte enbart gäller arbetet i kärnverksamheten, utan också de stödfunktioner som är nödvändiga i form av utbildningsansvar, personalansvar och liknande. På Helpdesk saknar vi tydlighet både vad gäller fördelning av dessa ansvar och vad som ingår i de olika ansvarsområdena, vilket vi anser vara den främsta orsaken till att viktiga områden som utbildning och kompetensutveckling för personalen ibland faller mellan stolarna.

Att skapa autonomi och autonoma enheter i organisationen för att möjliggöra kreativt kaos och ”front-line empowerment” är något som både Nonaka et al (2000) och Bowen och Lawler (Magoulas & Pessi, 1998) poängterar när det gäller organisering av verksamheter som liksom Helpdesk verkar i dynamiska och komplexa miljöer. I dagsläget kan man inte tala om Helpdesk som en autonom eller självstyrande enhet, då man idag varken säljer eller tar betalt för sina tjänster. Istället är man beroende av andra enheter inom Telia AB som sköter dessa uppgifter och Helpdesk har tills helt nyligen inte heller fått vara med och påverka de avtal som skrivs med kunder. I och med den nya organisationen ser vi vissa tecken på autonomi, genom att man inom Telia Support Center har fått eget ansvar för verksamhetsutveckling, personal och ekonomi. Men, det är fortfarande så att man varken inom Helpdesk eller inom Telia Support Center säljer de tjänster man tillhandahåller, då detta ansvar ligger på andra avdelningar och enheter inom Telia Partner. Det finns inte heller några planer på att ge Helpdesk och de övriga avdelningarna inom Telia Support Center eget ansvar för ekonomi, fakturering, osv. vilket minskar möjligheterna till medvetenhet om de egna prestationerna. Ett led i det Bowen och Lawler kallar ”front-line empowerment” är att bemyndiga team och individer i organisationen genom att ge dessa information om resultat och prestationer, kunskap för att förstå och bidra till dessa prestationer och framför allt befogenhet och makt att fatta beslut som påverkar verksamhetens inriktning och prestationer. Med dagens organisation och ansvarsområden ger man visserligen medarbetare och team på Helpdesk information om hur väl man uppfyller de avtal och mål som finns för verksamheten, men makt och befogenheter att förändra dessa ligger antingen på andra enheter eller på högre nivåer i organisationen.

7.2.4 STRATEGIER OCH MÅL

Denna brist på makt och befogenhet att förändra de operativa målen för verksamheten leder till att man, trots viljan att fokusera på att lösa kunders ärenden och därmed också fokusera på kunskap och lärande, är tvungen att i första hand uppfylla avtalen som gäller tillgänglighet. Vi tror också att detta fokus har lett till den syn på kunskap som idag finns i organisationen, då det tack vare tillgänglighetsavtalen inte finns tid att egentligen reflektera över de ärenden som kommer in, utan man vill snabbt få information om en eventuell lösning för att kunna ta nästa samtal i kö. På grund av detta anser vi i dagsläget att Helpdesk inte säljer eller tillhandahåller kunskap i någon högre utsträckning, utan det man i första hand tillhandahåller sina kunder är tillgänglighet. Detta passar inte ihop med att som Nonaka et al (2000), Sveiby (1995) och andra poängterar, ha kunskap och lärande som strategi.

Den enligt Argyris och Schön (1996) så viktiga diskussionen kring och förändringen av grundläggande rutiner, arbetssätt och synsätt för att skapa önskvärt resultat när det gäller förändringsarbete, saknas också i de organisatoriska förändringar som just nu pågår. Trots en ny organisationsstruktur, med ny indelning och tillhörighet för de olika Helpdesk-sektionerna, är de rutiner och arbetssätt för exempelvis kundindelning och kundövertagande inget som i dagsläget har förändrats. Det är fortfarande så att man i Göteborg tar över alla kunder på kvällar, nätter och helger, samt att man i Mariestad har det huvudsakliga ansvaret för de externa kunderna. Detta tror vi är den grundläggande

anledningen till bristen på oro och att man på Helpdesk ser det som enbart en förändring av ledare och ansvarsområden för dessa. Denna diskussion är inte heller något som vi ser inom Helpdesk när det gäller övergången till kundanpassade team. Trots denna förändring lever gamla rutiner och arbetssätt kvar även inom Helpdesk, i form av de tidsindelade skift man arbetat enligt tidigare. Givetvis kräver denna typ av förändring en övergångstid och överlappning mellan de olika arbetssätten, men vi får inte uppfattningen att man diskuterat kring eller avser att inom någon snar framtid förändra till exempel supporttider, rutiner, ansvarsområden eller åtaganden.

7.2.5 LEDARSKAP

Medarbetarnas främsta missnöje har bestått i att ledning och chefer på högre nivåer har haft en mycket låg medvetenhet om vilka krav på kunskap och utbildning som finns i den operativa verksamheten. Med denna låga medvetenhet om för verksamheten viktiga kunskapsområden, finns det också risk att man i det strategiska arbetet med organisationens kompetensstrategi och kunskapsvision inte täcker in viktiga områden eller ur ett långsiktigt perspektiv gör otillräckliga satsningar. Bristen på medvetenhet har i den operativa verksamheten bland annat lett till att supportavtal har införts som man på Helpdesk har haft svårighet uppfylla på grund av brist på resurser i form av personal och kompetens. Det har också lett till att man bland medarbetarna anser att det finns en tydlig snedfördelning både vad gäller immateriella belöningar i form av ansvar och möjlighet att delta i projekt och utvecklingsarbete, och materiella belöningar i form av till exempel bonus eller högre löner. Detta visar på vikten av att från ledningshåll vara delaktig och synlig i den operativa verksamheten och att i dialog med medarbetarna ställa upp de strategiska och långsiktiga mål som man skall arbeta efter. Det visar också på vikten av att trots geografiska avstånd mötas på ett personligt plan och inte enbart förlita sig på ekonomiska och statistiska kontroll- och styrsystem av datoriserat slag.

7.2.6 GEOGRAFISKA AVSTÅND

Vikten av att mötas på ett personligt plan gäller inte bara mellan ledning och den operativa verksamheten, utan det gäller också i mycket hög grad individer som i den dagliga verksamheten är beroende av varandras kunskap och information. Detta gäller inte bara de olika delarna av Helpdesk, utan alla de enheter och grupper som är inblandade i lösningen av en kunds ärende. Att enbart förlita sig på information som sprids via de tekniska verktygen är inte tillräckligt för att skapa förutsättningar för lärande och kunskapsspridning då dessa inte ger individer möjlighet att förmedla känslor, tolkningar och tankemönster som är viktiga när det gäller spridandet av de mer tysta kunskapstyperna. Den främsta anledningen till de tidigare konflikterna mellan de olika Helpdesk-sektionerna tror vi också grundar sig i det faktum att man träffas ytterst sällan och därför inte heller har kunnat bygga upp den gemenskap och det förtroende för varandra som krävs för att undvika och bättre hantera dessa situationer.

7.2.7 REKRYTERING

Som bland annat Sveiby (1995) påpekar är ett av de viktigaste verktygen för att generera ny kunskap i en organisation att rekrytera rätt individer på rätt sätt. Att man på Helpdesk hanterat större delen av sin rekrytering till den operativa verksamheten lokalt, är något som är mycket positivt i detta avseende. Därmed har man möjlighet att i denna process inte bara på ett direkt sätt klargöra vilka nytillskott i form av kunskap och kompetens verksamheten kräver, utan också i stor utsträckning rekrytera individer som uppfyller dessa och andra krav som arbetet kräver. Men, också detta arbete kräver långsiktighet och framför allt tid,

då det är av största vikt att de rekryteringar som görs är genomtänkta och att både den nyanställda och arbetsplatsen får gott om tid på sig att bekanta sig med varandra. Detta gäller absolut den typ av verksamhet som bedrivs på Helpdesk, då det i detta fall handlar om att ge support på ofta egenutvecklade och mycket verksamhetsspecifika tekniska lösningar och en väldigt liten andel exempelvis standardsystem.

7.2.8 INFORMATIONSTEKNOLOGI (IT)

Med de förändrade användningsområden och den syn på IT som finns i organisationer idag, har tillgången till en fungerande helpdesk blivit en allt viktigare del i den dagliga användningen av IT. Oavsett om man väljer att utveckla och satsa på en intern helpdesk eller om man väljer att lägga ut denna verksamhet på entreprenad är det viktigt att de som arbetar med att ge denna support har god inblick i de IT-miljöer organisationen använder. Denna inblick innefattar inte enbart kunskap om och tillgång till de hårdvarukonfigurationer, system eller applikationer man förväntas ge support på, utan även tillgång till de andra typer av IT-grupper och system som stödjer verksamheten. Detta innefattar bland annat systemansvariga, utvecklare och tekniker, samt de system som övervakar och hanterar trafiken, behörigheter och applikationerna i de nätverk som kunden använder. Denna tillgång beror givetvis på i vilken utsträckning och vilken typ av support man förväntar sig att en helpdesk skall tillhandahålla. Då denna tillgång till främst de externa kundernas stödfunktioner och speciallösningar i många fall saknas har man på Helpdesk inte heller möjlighet att fungera effektivt och lösa de ärenden som kommer in, trots att kunderna i många fall kräver en lösning och inte bara en möjlighet att anmäla fel.

Tillgången på kunskap om olika system, applikationer, avtal och kunder är givetvis av största vikt för medarbetarna på en helpdesk. Den del av denna kunskap som går att kodifiera och lagras i stödsystem, databaser och i form av interna dokument på gemensamma nätverksdiskar och intranät bör också vara lättillgänglig och i en sådan form att den inte är svår att tolka. Detta ställer höga krav på de verktyg som medarbetare på Helpdesk använder sig av och det ställer framförallt höga krav på att denna typ av kunskap hålls uppdaterad och därmed också är tillförlitlig. Av de IT-baserade verktyg som Czegel (1998) anser vara viktiga stöd för en helpdesk finns de allra flesta tillgängliga på Telias helpdesk. Användningen av dessa verktyg på Helpdesk visar dock att enbart tillgången på dessa inte är tillräckligt för att lagra, sprida och generera kunskap. Det krävs också att databaser och verktyg uppdateras och anpassas efter förändringar både internt i verksamheten och i miljön runt omkring denna.

7.3 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER OCH REKOMMENDATIONER

Vår uppfattning är att Helpdesk har alla möjligheter att utvecklas till en lärande organisation där kunskapsgenerering, kunskapsspridning och kompetensutveckling är ständigt pågående processer. Många av de grundläggande förutsättningarna finns inom organisationen i form av personella resurser, klimatet och det till stor del väl underbyggda IT-stöd som finns. Det som saknas inom Helpdesk är inte heller kompetens eller kunskap, utan det finns framförallt en brist på motivation, vilja och möjlighet att sprida kunskap i organisationen. Utav de faktorer och områden som vi i tidigare avsnitt diskuterat vill vi här ta fram det vi anser vara viktigast när det gäller att öka denna motivation och möjlighet.

Att utveckla verksamheten på Helpdesk mot en lärande organisation kräver framförallt helhetssyn, både när det gäller de olika faktorer som påverkar kunskapsspridning och lärande, och vad gäller värdering och medvetenhet om den kunskap som är viktig för verksamheten. Detta kräver större satsningar på att utveckla kompetensen hos medarbetarna, inte bara inom de tekniska kunskapsområden som direkt rör det dagliga

arbetet med kunder, utan även inom områden som leder till personlig utveckling för enskilda individer. Alla typer av kunskap är viktiga för att skapa denna helhet, och det är av största vikt att satsningar på kunskap, utbildning och kompetensutveckling i första hand ses som investeringar på alla nivåer i organisationen. Det är i dessa fall meningslöst att från den strategiska ledningen gå ut med direktiv om kompetensutveckling som investeringar, när dessa enligt medarbetarna omvandlas till kostnader på de operativa nivåerna.

Att ha helhetssyn när det gäller de organisatoriska faktorer som styr lärande och kunskapsspridning i verksamheten innebär att man vid strategiska förändringar måste ta hänsyn till och diskutera alla dessa faktorer och även relationen mellan dem. Det räcker i detta fall inte med att enbart genomdriva förändringar i strukturer eller rutiner, utan det kräver också att man på alla nivåer synliggör den påverkan som kulturella mönster, organisatoriska traditioner och olika ledarstilar har på verksamheten. Strategiska förändringar måste också i större utsträckning än idag genomföras i en konstant dialog med medarbetare för att verkligen skapa de förändringar i verksamheten som är nödvändiga. Saknas denna dialog skapas misstroende och misstänksamhet vilket leder till att de konservativa makterna i organisationen tar överhanden. Därför är också den största vinsten med denna dialog en ökning av motivationen och viljan hos medarbetare att medverka i utvecklingsarbetet istället för att motverka detta.

En annan viktig del i att skapa ökad motivation och vilja att generera och sprida kunskap i organisationen innefattar medbestämmande och självstyre. Därför anser vi det vara av stor vikt att när man nu har påbörjat ett arbete med att införa mer autonomi och självstyre i organisationen, bör man också genomföra detta fullt ut, både när det gäller verksamheten på Helpdesk, i de enskilda teamen samt för de enskilda medarbetarna.

Att öka självbestämmande och autonomi ger en framtidsbild av Helpdesk som ett eget fristående bolag och inte längre en juridisk del av den gemensamma supportenheten. Detta skulle innebära att man på Helpdesk inte bara ansvarar för att leverera supporttjänster till sina kunder utan också tar det totala ansvaret för att sälja och marknadsföra dessa. Att sälja sina egna tjänster innebär att man från Helpdesks sida får helt andra möjligheter att i de avtal som skrivs med kunden ställa krav på nödvändiga utbildningsinsatser för medarbetare, samt att få tillgång till och kunskap om kundens IT-miljö. Det skulle också ge medarbetare på Helpdesk möjlighet att se och utveckla verksamheten till en vinstgivande enhet istället för att som idag enbart se sig själva som ett kostnadsställe. Detta ställer också höga krav på verksamheten inom Helpdesk vad gäller samarbete kring, kvaliteten och kunskapsinnehållet i de tjänster man tillhandahåller, då en missnöjd kund mycket väl kan vända sig till någon annan. Med dessa krav följer också vikten av att satsa på kompetensutveckling och utbildning av medarbetare då dessa i sann mening blir företagets främsta resurs.

7.4 REFLEKTIONER KRING VÅRT ARBETE

Att komma in i en verksamhet och försöka beskriva denna på ett tillförlitligt sätt samtidigt som man genomför stora och övergripande förändringar i organisationen, har varit en mycket stor utmaning för oss. Detta har varit mycket roligt och intressant, men har även lett till svårigheter när det gäller vilken verksamhet vi egentligen bör fokusera på, den gamla eller den nya. Då den nya organisationen i mycket stor utsträckning har vuxit fram och förändrats både under förarbetet och den tid vi varit på plats på Helpdesk, har vi ett flertal gånger varit tvungna att tänka om och hitta nya infallsvinklar i arbetet.

Vårt huvudsakliga problemområde handlade främst om hur man med hjälp av teorier kring kunskap, lärande och Knowledge Management kan öka generering och spridning av

kunskap på en helpdesk. Genom att i den etnografiska studien lyfta fram och analysera ett antal viktiga organisatoriska faktorer inom Helpdesk fick vi fram både vad som gör denna verksamhet specifik när det gäller kunskap, lärande och Knowledge Management, och vilka av dessa faktorer som på Helpdesk var i behov av ytterligare fokusering eller någon typ av förändring.

En brist i vårt arbete anser vi vara att vi till viss del saknar helhetssyn av verksamheten, då vi på grund av tidsbrist inte hade möjlighet att genomföra intervjuer och observationer på de andra Helpdesk-sektionerna i Mariestad och Stockholm. Detta gör att det empiriska materialet nästan uteslutande bygger på studier av verksamheten i Göteborg och det är inte alls säkert att verksamheten ser likadan ut eller upplevs på samma sätt på de övriga sektionerna. Tidvis har vi också från vissa håll fått påpekande om vår brist på objektivitet i undersökningen, men i detta fall vill vi återigen poängtera att den etnografiska metoden i mycket hög grad bygger på subjektiva tolkningar snarare än objektiva fakta.

Då vi i detta arbete enbart har valt att kartlägga de olika påverkansfaktorernas roll och relation till kunskapsgenerering och kunskapsspridning skulle det vara av intresse att vid fortsatta studier gå in mer på djupet när det gäller dessa, samt utveckla metoder för att också praktiskt genomföra de heltäckande förändringar som utveckling mot en lärande organisation innebär för denna typ av verksamhet.

Helpdeskverksamheten på Telia AB är enligt oss ett lysande exempel på när IT och ekonomiska värden har fått dominera synen på kunskap och Knowledge Management. Detta exempel visar också på behov av framtagande av praktiska metoder och modeller för utveckla den människoinriktade synen på Knowledge Management. Då fokuseringen inom de praktiska erfarenheterna länge har legat på information och i våra ögon inte på kunskap, krävs det också en mycket mer tvärvetenskaplig syn på Knowledge Management. Det faktum att vi med några små ändringar i materialet skulle kunnat skriva denna uppsats på psykologiska, pedagogiska, sociologiska eller företagsekonomiska institutioner i stället för på informatik, visar på detta behov av tvärvetenskapliga studier och forskningsområden. Knowledge Management är inte något förbehållet IT eller företagsekonomi utan något som sträcker sig in på områden som i hög grad handlar om människor, deras relationer, deras beteende och deras behov.

*"Education makes people easy to lead, but difficult to drive;
easy to govern, but impossible to enslave."*

Henry Brougham

8 KÄLLOR & LITTERATURFÖRTECKNING

8.1 BÖCKER

- Agar, M. H. (1980) *The professional stranger – an informal introduction to ethnography*, Academic Press, New York NY, USA.
- Agar, M. H. (1987) *Speaking of Ethnography*, Sage, Newbury Park CA, USA.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading MA, USA.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) *Organizational learning 2, theory, method and practice*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading MA, USA.
- Argyris, C. (1971) *Individen och organisationen*, Aldus/Bonnier, Stockholm, Sverige.
- Argyris, C. (1992) *On organizational learning*, Blackwell Publishers, Cambridge MA, USA.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och Uppsatser*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Blomé, A. (2000) *Kunskapsföretaget – kort och brett*, Liber Ekonomi, Malmö, Sverige.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Braa, K. et al. (2000) *Planet Internet*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (1999) *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times Management, London, Storbritannien.
- Cutcher-Gershenfeld et al. (1998) *Knowledge-driven work*, Oxford University Press, New York NY, USA.
- Czegel, B. (1998) *Running an effective Helpdesk*, John Wiley & Sons Inc, New York, NY, USA.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge – How organizations manage what they know*, Harvard University Press, Boston MA, USA.
- Denzin, N. K. (1997) *Interpretive Ethnography – ethnographic practices for the 21st century*, Sage, Thousand Oaks CA, USA.
- Diltschmann, A. & Berg, H. (1996) *Lärande – Har vi tid att lära? Har vi råd att låta bli?*, Arbetslivsinstitutet, Solna, Sverige.
- Easterby-Smith, M. et al. (1991) *Management research – An introduction*, Sage Publications, London, Storbritannien.
- Eriksson, L. & Widersheim-Paul, F. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Sverige.
- Forslin, J. & Thulestedt, B-M (1993) *Lärande organisation – Att utveckla kompetens tillsammans*, Publica, Stockholm, Sverige.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2000) *Från lärande loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Gustavsson, B. (2000) *Kunskapsfilosofi – tre kunskapsformer i historisk belysning*, Wahlström & Widstrand, Stockholm, Sverige.

- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1989) *Ethnography – Principles in Practice*, Routledge, London, Storbritannien.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999) *Leading with knowledge, the nature of competition in the 21st century*, Sage Publications, Thousand Oaks CA, USA.
- Johnson, J. C. (1990) *Selecting Ethnographic Informants*, Sage, Newbury Park CA, USA.
- Klein, D. A. (1998) *The strategic management of intellectual capital*, Butterworth Heinemann, Boston MA, USA.
- Langefors, B. (1993) *Essays on infology: summing up and planning for the future*, Department of Information Systems, University of Göteborg, Göteborg, Sverige.
- Lindholm, S. (1990) *Kunskap – från fragment till helhetsyn*, Allmänna Förlaget, Stockholm, Sverige.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998) *Strategisk IT-management*, Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet, Göteborg, Sverige.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York NY, USA.
- Nordstedts Ordbok (1998) *Nordstedts engelska ordbok – students edition*, Nordstedts Förlag, Stockholm, Sverige.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000) *The Knowing-Doing gap – How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School, Boston MA, USA.
- Polanyi, M. (1983) *The tacit dimension*, Peter Smith, Gloucester MA, USA.
- Robson, W. (1997) *Strategic Management & Information Systems – an integrated approach*, Financial Times – Prentice Hall, London, Storbritannien.
- Ruggles, R. L. (1997) *Knowledge Management tools*, Butterworth-Heinemann, Oxford MA, USA.
- Senge, P. M. (1995) *Den femte disciplinen*, Nerenius & Santerius, Stockholm, Sverige.
- Sveiby, K-E. (1995) *Kunskapsflödet – Organisationens immateriella tillgångar*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm, Sverige.
- Svenska Akademien (1989) *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket (SAOL)*, Nordstedts Förlag, Stockholm, Sverige.
- Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Södergren, B. & Fredriksson, L. (1998) *Ledarskap i en lärande organisation – lärdomar och idéer*, Arbetsgivarverket, Stockholm, Sverige.
- Söderström, M. (1996) *Hur lär organisationer – en diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*, Arbetslivsinstitutet, Solna, Sverige.
- Wiig, K. M. (1994) *Knowledge Management*, Schema Press, Arlington TX, USA.
- Wiig, K. M. (1995) *Knowledge Management – Methods*, Schema Press, Arlington TX, USA.
- Wikström, S. et al (1994) *Kunskap och Värde – Företaget som ett kunskapsprocesserande och värdeskapande system*, Nordstedts Juridik, Stockholm, Sverige.

8.2 ARTIKLAR OCH ARTIKELSAMLINGAR

- Blackler, F. (1995) *Knowledge, Knowledge work and Organizations: An overview and interpretation*, artikel i *Organizations Studies*, Vol. 6, nr. 16, s 1021-1046, European Group of Organization Studies(EGOS), Bryssel, Belgien.
- Blumentritt, R. & Johnston, R. (1999) *Towards a strategy for Knowledge Management*, artikel i *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, nr. 3, s 287-300, Taylor & Francis Ltd, London, Storbritannien.
- Demarest, M. (1997) *Understanding Knowledge Management*, artikel i *Long Range Planning*, Vol. 30, nr. 3, s 374-384, Pergamon Press, Oxford, Storbritannien.
- Eppler, M. J. & Sukowski, O. (2000) *Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors*, artikel i *European Management Journal* Vol. 18, nr 3, s 334-341, Pergamon Press, Oxford, Storbritannien.
- Harvard Business Review (1998) *Harvard Business Review on Knowledge Management*, artikelsamling utgiven som bok, Harvard Business School, Boston MA, USA.
- Holsapple, C. W. & Joshi, K. D. (2000) *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, s 235-261, Elsevier, Amsterdam, Holland.
- Jarke, M. et al. (1997) *Coordinating distributed organizational knowledge*, artikel i *Data and Knowledge engineering*, Vol. 23, s 247-268, Elsevier, Amsterdam, Holland.
- Lindmark, L. red. (1990) *Kunskap som kritisk resurs – en artikelsamling om kunskapsföretag*, artikelsamling utgiven som bok, Handelshögskolan i Umeå, Umeå, Sverige.
- Merali, Y. (2000) *Individual and collective congruence in the knowledge management process*, artikel i *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, s 213-234, Elsevier, Amsterdam, Holland.
- Minsoo, S. et al. (2000) *From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach*, artikel i *Information Processing and Management*, Vol. 37, s 335-355, Pergamon Press, Oxford, Storbritannien.
- Nilsson, L-L. red. (1999) *Knowledge management – Kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?*, artikelsamling utgiven som bok, Sveriges Tekniska Attachéer, Stockholm, Sverige.
- Noh, J. B. et al. (2000) *A case based reasoning approach to cognitive map-driven tacit knowledge*, artikel i *Expert systems with applications*, Vol. 19, s 249-259, Pergamon Press, Oxford, Storbritannien.
- Nonaka, I. (1991) *The Knowledge-creating company*, artikel i *Harvard Business Review*, nov-dec, Harvard Business School, Boston MA, USA.
- Nonaka, I. et al (2000) *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, artikel i *Long Range Planning*, Vol. 33, s 5-34, Pergamon Press, Oxford, Storbritannien.
- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001) *Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, s 1-18, Pergamon Press, Oxford, Storbritannien.

8.3 RAPPORTER OCH DYLIKT

- Alarik, B. & Diedrich, A (2000) *Knowledge Management – Hur multinationella företag tillvaratar och sprider sina kunskaper*, FE-rapport på Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet, Göteborg, Sverige.

Gardell, B. (1986) *Arbetets organisation och människans natur: en forskningsöversikt om människans behov av att behärska tekniken*, rapport från Forskargruppen för arbetslivets socialpsykologi, Arbetsmiljöfonden, Stockholm, Sverige.

Johansson, E. & Rinné, C. (1996) *Lärande i ett service- och kunskapsföretag*, C-uppsats på Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet, Göteborg, Sverige.

Josefsson, U. (1998) *Medvetenhet och utformning av informationssystem*, Magisteruppsats på institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet, Göteborg, Sverige.

Jönsson, L. (1996) *Lärande i en liten arbetsgrupp*, D-uppsats på Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet, Göteborg, Sverige.

8.4 FÖRELÄSNINGAR

Braa, K. (2000-11-02) *Forskningsmetodiskt ramverk för organisationen som laboratorium*, Föreläsning under kursen *Informatik som vetenskap* på institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet, Göteborg.

Dahlbom, B. (2000-10-12) *Vetenskapsteori*, Föreläsning under kursen *Informatik som vetenskap* på institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet, Göteborg.

Eriksson, U. (2000-11-30) *Att forska kring missandel*, Föreläsning under kursen *Informatik som vetenskap* på institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet, Göteborg.

Bergqvist, M. & Hepsø, V. (2000-11-23) *Etnografisk metod*, Föreläsning under kursen *Informatik som vetenskap* på institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet, Göteborg.

8.5 WEBBDOKUMENT

Sveiby, K-E. (2000-04) *What is Knowledge Management?*, Sveiby Knowledge Management, <<http://www.sveiby.com.au/knowledgemanagement.html>>, 2001-04-13.

Telia AB (2001-04-01) Telia.se: Om Telia, <<http://www.telia.se>>, 2001-05-08.

9 APPENDIX

9.1 APPENDIX 1

INTERVJUFRÅGOR

Börja varje intervju med att kort beskriva vår modell för KM och en inledande begreppsdefinition.

ARBETSFUNKTION

- Beskriv kortfattat din arbetsroll och dina arbetsuppgifter.
- Finns detta dokumenterat?
- Finns det något du skulle vilja förändra i din arbetsroll?
- Förändringar i din arbetsroll vid övergång till ny organisation?
- Förändringar nu när ni övergår till team?

KUNSKAP

- Hur skiljer du på information, kunskap och kompetens?
- Finns det kunskap som du tycker är svår att dela med dig av och sprida till andra?
- Anser du att en organisation/grupp människor kan ha gemensam kunskap, på så sätt att den inte finns eller beror på varje individ? (kunskapen finns kvar även om en individ slutar i organisationen.)
- Stämmer din syn på kunskap med Helpdesks syn på kunskap? Om inte varför?
- Med våra definitioner och typer av kunskap beskrivna i modellen, vilken typ av kunskap är mest användbar i ditt arbete? Viken typ av kunskap värderas högst på Helpdesk, (av medarbetare, ledning och andra)?
- Kunskap är makt! Är detta påstående sant? Får du en positiv eller negativ känsla för uttrycket?

LÄRANDE, KUNSKAPSSPRIDNING OCH UTBILDNING

- Vad är lärande? Hur lär du dig på bästa sätt?
- Hur tycker du i allmänhet att kompetensutveckling och ”lärande” fungerar på Helpdesk? Får man all utbildning som krävs för att sköta sitt jobb? Om inte, vad är det som saknas? Får man exempelvis gå kurser som inte direkt arbetsrelaterade?
- Vad anser du vara exempelvis utbildningsansvarigas främsta uppgift?
- Följs de utbildningar ni går upp och utvärderas?
- Finns det tillfällen som inte kan kallas formell utbildning där du ”lär dig” nya saker? Fråga kollegor, kafferaster, personalfester, pingisspel etc. Finns det stöd i organisationen för denna typ av lärande?
- Hur ser lärandet och kunskapsspridningen ut på Helpdesk (internt och externt)? Vilka lärandeprocesser förespråkas på Helpdesk (formella utbildningssituationer eller kafferastdiskussioner)?

- Om du inte kan, vet eller förstår något, vet du alltid hur du skall gå tillväga för att lösa detta? På vilka sätt kan du då gå tillväga? Vilka av dessa utnyttjar du? Varför och varför inte?
- Finns det tillfällen här då du känner att människor inte delar med sig av sin kunskap (hjälp dig)? Vad tror du att detta beror på? Finns det tillfällen då du inte delar med dig av det du kan och vet (hjälp andra att lösa problemet)? Vad beror detta på?
- Finns det tillfällen som du utanför din arbetsplats eller med andra än dina arbetskamrater ”lär dig” saker som du använder i ditt arbete? Sprider du detta vidare till dina kollegor?

STRATEGI

- Hur väl medveten är du om Helpdesk och Telias Mission, Vision, Strategier och mål?
- Vem ställer upp dessa? Känner du att du är med och påverkar dem?
- Är kunskap och lärande en del av dessa strategier och mål?
- Diskutera förhållandet lösningsgrad och tillgänglighet. Är tillgänglighet förenligt med kunskap som strategi? Säljer Helpdesk kunskap eller tillgänglighet?
- Förändringar i existerande avtal, vem gör dessa, vem påverkar dessa?

LEDARSKAP

- Hur skulle du vilja beskriva ledarskapet på Helpdesk, på Telia? (Inte enbart Sektionschef, utan även andra såsom Opsam, TS osv.) Öppenhet, tillgänglighet, förhållandet ”chef”-”produktion”. Ser man ledningen som ”chefer” eller som arbetskamrater?
- Ledare som inte är ”chefer”? Expertroller, ”sociala” ledare, individer som tar över ledarskapet från den tillsatta chefen.
- Är ledningen för Helpdesk, medveten om de kunskapsstillgångar och kunskapsbehov som finns i ”produktionen”?
- Fokuserar ledarskapet på personal, struktur eller förändring? Dvs. att personalen skall må bra, att planera och administrera den dagliga verksamheten eller att förändra verksamheten i takt med omvärldsförändringar och nya behov inom och utanför organisationen.
- Uppmuntrar ledarskapet på Helpdesk och på Telia till kreativitet, nytänkande och lärande?

PERSONALPOLITIK

- Belöningar och bestraffningar; Belönas initiativ, kreativitet och nytänkande eller bestraffas det?
- Rekrytering, är de rekryteringar som görs inriktade på att tillfredsställa specifika kunskapsbehov eller bara att fylla upp med personal. (specialister eller generalister)
- I denna rekrytering, kartläggs den ev. nya kunskap som ny personal medför i syfte att sprida denna inom organisationen? Om inte varför?

BA OCH ANDRA PÅVERKANSAKTORER

ORGANISATIONSKULTUR/KLIMAT (GEMENSKAP, RELATIONER, MENTAL ARBETSMILJÖ, HIERARKIER OCH MAKTBALANS)

- Hur skulle du vilja beskriva företagskulturen och det mentala klimatet på Helpdesk, på Telia? Öppenhet och slutenhet, både internt och externt.
 - Diskutera situationen Göteborg-Stockholm-Mariestad. (Kommunikation och gemenskap)
 - Relationen till andra enheter, avdelningar och ”leverantörer”, beskriv denna med hänsyn taget till kommunikation och lärande.
 - Relationen till kunden.
- Är det en kultur som förespråkar lärande och kunskapsspridning?
- Vad är kreativitet? Är din syn på kreativitet densamma som ”Helpdesks syn” på kreativitet? Förespråkar den mentala miljön på Helpdesk kreativitet?
- Teamkänsla, finns den? Teamtillhörighet, finns den? Tillhör du ett specifikt team, Helpdesk Göteborg, Helpdesk, Telia?
- Grupperingar på Helpdesk? Är alla inkluderade i aktiviteter, både formella och informella? Är det lätt eller svårt att ”bli en i gänget”?
- Är det ok att göra fel på Helpdesk?
- Är det ok att ha avvikande åsikter och att öppet diskutera frågor som rör det egna och andras arbete?

ORGANISERING/ORGANISATIONSTRUKTUR

- Är Helpdesk och Telia för byråkratiskt och formellt? Ser du några förändringar i och med den nya organisationen?
- Teamen, diskutera. När tror du att detta kommer att vara klart? (Inte bara på papper) Diskutera även tidsplanering (för kort, för lång?)
- Fysisk arbetsmiljö. Är den bra? Är det något du skulle vilja ändra på?
- Arbetsrotation och byte av arbetsuppgifter, existerar det?

IT

- Vilket IT-stöd använder du idag?
- De du använder, varför? De du inte använder, varför inte?
- Hur väl fungerar det IT-stöd ni har idag? Vilka förändringar skulle du vilja göra?
- Förändringar i IT-stöd nu när det blir ny övergripande organisation och team?
- Är det någon på Helpdesk som är ansvarig för systemutveckling och utveckling av nytt eller förändrat IT-stöd?

ÖVRIGT

- När avtal inte uppfylls eller man förlorar kunder, vad beror detta på?

Är det något mer du skulle vilja tillägga när det gäller dessa frågor och begrepp?