

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Institutionen för informatik

Intranätet i en kommunal organisation

Forum för tillvaratagande av vardaglig kompetens
och gemensam ledarskapssyn

Författare: Susanne Wik

Kurs: Examensarbete II, IA7300
Handledare: Ulrika Josefsson
Examinator: Thanos Magoulas
Termin: VT 2000

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	4
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Definition av centrala begrepp	6
1.3. Syfte och frågeställning	7
1.4. Avgränsning	7
1.5. Disposition	8
2. Empiriskt material	9
3. Metod	11
3.1. Metodansats	11
3.2. Konkret metodbeskrivning	11
3.3. Kritisk granskning av metoden	13
4. Teori	14
5. Resultat	17
5.1. Fysiskt forum och Intranätet som virtuellt forum för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn	17
5.2. Organisationens och individens ansvar för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn	18
5.3. Intranätet som forum för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn utifrån hierarkier och nätverk	19
5.4. Gemensamt forum för dialog och utbyte av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn	20
5.5. Intranätets funktionalitet och regelverk	21
6. Diskussion	24
6.1. Intranätet som gemensamt forum för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens i den kommunala organisationen	24
6.2. Intranätet som gemensamt forum för möjliggörande av en gemensam syn på ledarskapet i den kommunala organisationen	26
6.3. Intranätets funktionalitet för att utbyta och ta tillvara den vardagliga kompetensen och en gemensam ledarskapssyn	27
6.4. Fortsatta studier	28
7. Slutsatser	29
Källförteckning	30
Bilaga – intervjuunderlag	31

Förord

Det är flera personer som gjort denna uppsats möjlig och som jag på detta sätt vill tacka. Ett stort tack till Er som deltog i intervjuerna där Ni bidrog med många intressanta tankar. Ett stort tack till min handledare som på ett konstruktivt kritiskt sätt bidragit till både nya infallsvinklar och struktur.

Sammanfattning

Dagens organisationer genomgår förändringar som påverkar arbetssättet och hur kompetensutveckling behöver bedrivas. Denna undersökning har belyst hur en kommunal organisation, genom dess ledare, kan använda Intranätet som gemensamt forum för kompetensutveckling i syfte att utbyta och ta tillvara den vardagliga kompetensen samt åstadkomma en gemensam syn på ledarskapet. För att söka svar på frågan har intervjuer genomförts riktat till ett antal ledare i en kommunal organisation. Teorin byggde på Nonakas (1994) modell för tyst och uttryckt kunskap och har utgått ifrån omformning mellan tyst och uttryckt kunskap på individ-, grupp- och organisationsnivå. Undersökningen har visat på betydelsen av att använda det fysiska forumet för värderingsfrågor i ledarskapet och Intranätet som virtuell forum utifrån sakfrågor för att ta tillvara den vardagliga kompetensen och skapa en gemensam syn på ledarskapet. Det fysiska forumet och Intranätet som virtuellt forum utgör tillsammans bra komplement för att ta tillvara den vardagliga kompetensen och bidra till att skapa en gemensam syn på ledarskapet. På så sätt möjliggörs en cirkulär kompetensprocess där den tysta och uttryckta kunskapen utgör ett centralt växelspel där organisationens vardagliga kompetens tas tillvara. Genom att Intranätet är obundet av var man sitter kan dialog och utbyte av den vardagliga kompetensen ske i hela organisationen. Intranätet behöver ha funktioner som möjliggör interaktivitet och att den vardagliga kompetensen är åtkomlig.

1. Inledning

Dagens organisationer genomgår förändringar som påverkar arbetssättet och hur kompetensutveckling behöver bedrivas. Dessa förändringar innebär, enligt Myers (1996) och Forsebäck (1997), att formella beslutsvägar och hierarkier minskar till förmån för informella kontakter, platta organisationer och nätverk. Regelverk och detaljbeskrivningar minskar och istället utvecklas helhetssyn, bärande visioner och målbilder. Det betyder att man övergår från direktivstyrt arbete och okvalificerade uppgifter till kompetensarbete, som bygger på innovation, kreativitet och omtanke (Myers, 1996 och Forsebäck, 1997).

Då tilltron till individerna och deras eget ansvar kommer i fokus blir organisationerna beroende av medarbetarnas personliga bidrag. Varje medarbetare i organisationen förväntas ta ett eget ansvar för de uppgifter som ska utföras. Detta ställer andra krav på ledarskapet i organisationen genom att konkurrensen ändrar karaktär, där mer specifika lösningar till kunder/brukare blir central för att tillgodose deras behov (Forsebäck, 1997). Detta blir även mer påtagligt för den offentliga verksamheten. Som exempel kan nämnas alternativa driftsformer som uppstår inom skolans område såsom friskolor. Fokus ligger på det som är bra för kunden och den kunskapen kommer främst från medarbetare som arbetar nära kunden. Det innebär en förskjutning från chefsmakt till kundmakt. Det betyder vidare en förskjutning från samordning uppifrån till samordning mellan kollegor, där samordning horisontellt inom och utanför organisationen blir mer betydelsefull (Myers, 1996). Då är det viktigt att medarbetare har relevant kompetens. Arbetet kommer att utgå ifrån lagarbete och multifärdigheter till förmån för singelfärdigheter (Myers, 1996 och Forsebäck, 1997). Organisationen behöver ha personal med olika kompetens och där de tillsammans utgör en helhet.

1.1. Bakgrund

En viktig utgångspunkt är den samlade kompetensen som finns i organisationen. Chase (1998) poängterar att organisationer ofta fokuserar på en begränsad aspekt av kompetens, såsom kunskapsandelar, mer än hela processen inklusive kompetensskapande och innovation. Det är viktigt att organisationen tar tillvara och utnyttjar kompetensen på ett optimalt sätt i organisationen för att lyckas serva de kunder/brukare som verksamheten vänder sig till. Kompetensutveckling i en organisation sker till stor del i det dagliga arbetet genom enskild reflektion och i samarbete med andra. Kompetensutveckling som sker i det dagliga arbetet är ofta dold och kan vara en outnyttjad resurs i organisationen (Edvinsson och Malone, 1997). Om kompetensen inte medvetandegörs och sprids på ett synligt sätt är sannolikheten stor att den förblir dold och outnyttjad. Vidare kan kompetensen tas för given och inte uppfattas som kompetens, vilket också kan vara kopplat till vilken betydelse man tillskriver sin egen kompetens. Det innebär att medarbetarnas egen kompetens i den vardagliga verksamheten behöver lyftas upp och tydliggöras. På så vis görs kompetensen känd och organisationen kan ta tillvara på den samlade kompetensen.

Samverkan i organisationen utgör en betydelsefull funktion för att ta tillvara på kompetensen. Samverkan och dialog, vertikalt och horisontellt, i organisationen blir viktig för att nå bra resultat (Myers, 1996 och Forsebäck, 1997). För att ta tillvara på kompetensen och uppnå bra resultat är styrning och ledning i organisationen betydelsefull. Styrning av samverkan måste bygga på ett

gemensamt syfte för alla berörda enheter och kan inte ske utifrån ett orderstyrt system (Andersson, 1998). Genom att ha ett gemensamt syfte kan alla enheter vara delaktiga och se nyttan i sin egen verksamhet.

Ett led i att tydliggöra kompetensen i organisationen är att ha någon form av gemensamt forum. Ett sådant forum kan utgöras av organisationens Intranät. Denna undersökning som presenteras här inriktar sig på den kommunala organisationen med fokus på organisationsperspektivet och vad som behövs för att synliggöra och sprida den samlade kompetensen genom Intranätet. I detta sammanhang blir ledarens roll central då denna bär upp den samlade kompetensen. En gemensam syn på organisationens ledarskap blir möjlig när det är förankrat i det dagliga arbetet. Ledarnas syn utgör underlag för att utveckla hela organisationens samlade kompetens och syn på ledarskap.

Resultatet av undersökningen ligger till grund för analys och slutsatser för hur den kommunala organisationen kan hantera Intranätet som gemensamt forum för kompetensutveckling och en gemensam syn på ledarskapet. Vidare kan denna undersökning bidra till kunskaper som andra organisationer kan ha nytta av.

1.2. Definition av centrala begrepp

De begrepp som är centrala för denna uppsats definieras nedan, för att tydliggöra dess innebörd kopplat till syftet.

Vardaglig kompetens

Kompetens är en kombination av kunskap, skicklighet, innovativ förmåga och förmågan hos organisationens anställda att utföra sina aktuella uppgifter (Edvinsson och Malone, 1997 och Chase, 1998). Vardaglig kompetens innebär de färdigheter som är förvärvade genom erfarenheter och inläring kopplat till medveten reflektion i det dagliga arbetet. Genom Nonakas (1994) teori om kunskapsomformning definierar jag vidare vardaglig kompetens som att individen kan uttrycka och översätta den vardagliga kompetensen så att kunskapsutbyte sker, där kunskapen kan delas i interaktion med andra.

Vardaglig kompetens är centralt för denna undersökning därför att det är viktigt att synliggöra och ta tillvara på denna typ av kompetens som finns i organisationen. I den studie som presenteras här är ett centralt antagande att man kan medvetandegöra och tydliggöra den vardagliga kompetensen så att den är tydligt uttryckt. På så vis skapar det möjlighet för organisationen att ta tillvara på den vardagliga kompetensen.

Den här definitionen är inspirerad av flera (Edvinsson och Malone, 1997 samt Chase, 1998 och Nonaka, 1994) som jag har fört samman till en definition. Det innebär att jag inte har anammat någon definition fullt ut. Vidare har jag behövt använda flera definitioner för att definiera begreppet vardaglig kompetens. Likaså har ingen definierat vardaglig kompetens utan de har inriktat sig på kompetens.

Ledare

För att definiera ledare tar jag hjälp av Engquists (1994) sammantagna förklaring av chef och ledare. Chef innebär det formella ansvaret kopplat till vissa befogenheter i organisationen. Ledare innebär en person som har förmåga att få människor med sig i samarbete mot gemensamma mål. Denna kombination av formella och informella mandat att leda bedömer jag som viktigt för att utföra ett bra ledarskap och kommer därför att använda begreppet ledare i den fortsatta texten.

1.3. Syfte och frågeställning

Den vardagliga kompetensen som finns i en organisation behöver tydliggöras för att utgöra en resurs i organisationen (Edvinsson och Malone, 1997). Den här undersökningen belyser möjligheterna att synliggöra och ta tillvara den vardagliga kompetensen som finns i den kommunala organisationen med hjälp av Intranätet som forum.

Syftet med denna uppsats är att, i en kommunal organisation, undersöka Intranätet som gemensamt forum för synliggörande och tillvaratagande av den vardagliga kompetensen samt hur detta kan bidra till en gemensam syn på ledarskapet.

Det centrala i uppsatsen som presenteras här är att söka svar på hur den kommunala organisationen, genom dess ledare, kan använda Intranätet som gemensamt forum för kompetensutveckling i syfte att tydliggöra, utbyta och ta tillvara på den vardagliga kompetensen samt bidra till att skapa en gemensam syn på ledarskapet.

1.4. Avgränsning

Denna studie inriktar sig på Intranätet som forum för att synliggöra och ta tillvara på den vardagliga kompetensen i en kommunal organisation. Uppsatsen avgränsar sig till att studera hur den vardagliga kompetensen kan tydliggöras och tillvaratas i organisationen och inte själva innehållet i kompetensen. Det betyder att denna uppsats inte belyser sättet som kompetens sker i det vardagliga arbetet.

Studien koncentrerar sig på Intranätet som gemensamt forum för den kommunala organisationen. Intranätet utgör ett internt forum i organisationen. På så sätt avgränsar sig denna uppsats till organisationens interna forum för att tydliggöra och ta tillvara på den vardagliga kompetensen. För att ta tillvara på den vardagliga kompetensen behöver studien också belysa hur kommunikationen i organisationen behöver ske. Studien studerar därför hur kommunikation och dialog behöver ske i organisationen, både vertikalt och horisontellt, med hjälp av Intranätet som gemensamt forum. Det betyder att studien inte koncentrerar sig på envägskommunikation och ren information.

Studien av synliggörande och tillvaratagande av den vardagliga kompetensen koncentrerar sig i denna undersökning på ledarskapet inom den kommunala tjänstemannaorganisationen.

Undersökningen inriktar sig på kompetensutveckling som är gemensam i ledarskapet, även om man som ledare arbetar inom olika områden. Det betyder att fokus inte ligger på specialistkompetens. Vidare utgör inte det politiska ledarskapet föremål för denna studie.

1.5. Disposition

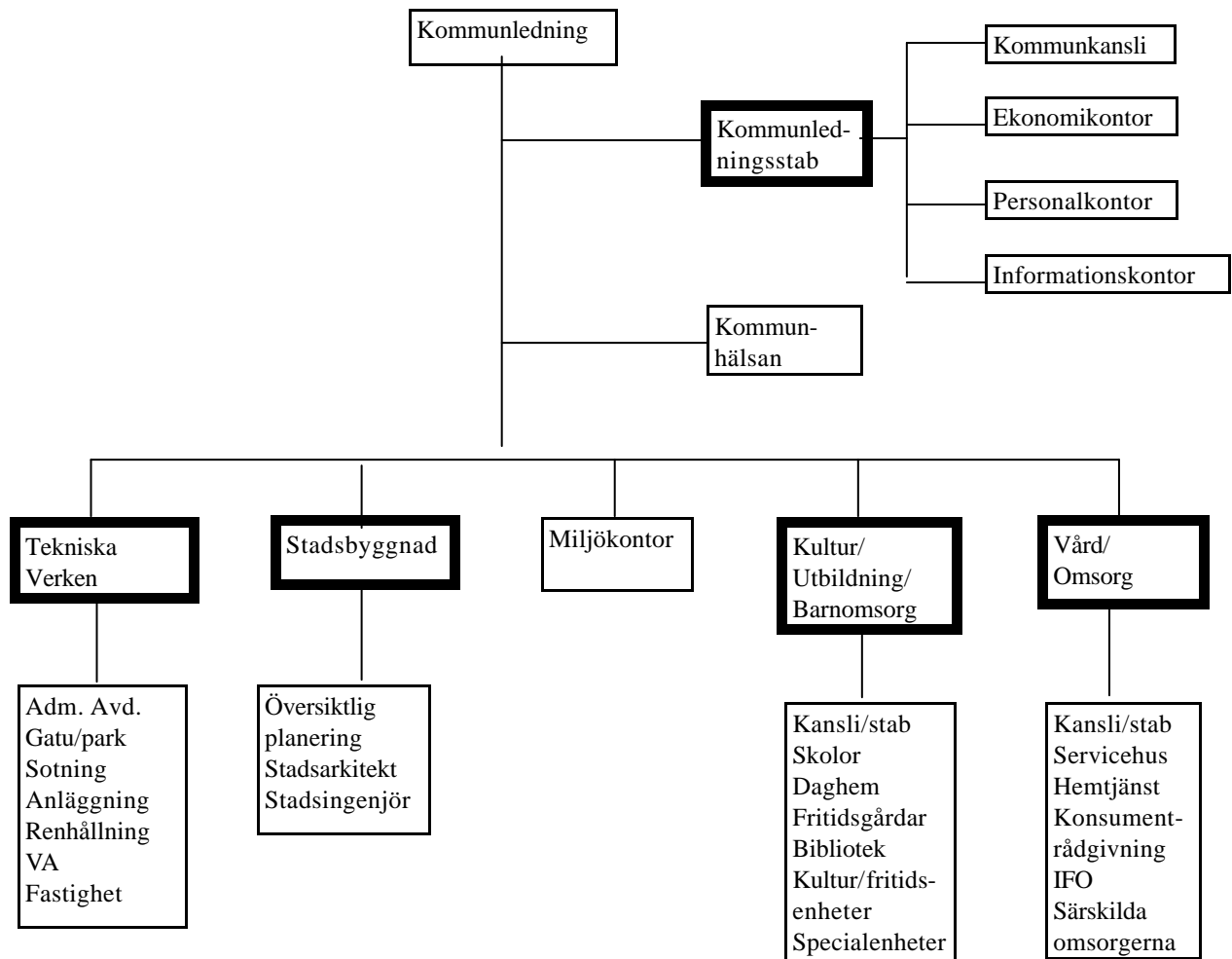
För att veta hur denna undersökning är uppbyggd och för att underlätta läsningen följer här en disposition. I det empiriska materialet beskrivs var studien är gjord och vilka representanter som ingår. Därefter följer metoden, som utgår ifrån en metodansats och följs av en konkret stegvis beskrivning av undersökningens tillvägagångssätt. Likaså görs en kritisk granskning av metodvalet kopplat till studiens empiriska material. I teoriavsnittet följer teorier kopplat till undersökningens syfte och frågeställning. Redovisning av det empiriska materialet sker i resultatet där intervjuerna kopplas till centrala huvudområden utifrån uppsatsens syfte. Diskussionsavsnittet utgår ifrån en analys av resultatet och teorin kopplat syftet och hur denna undersökning kan generera nya studier i ämnet. Slutsatser svarar sedan mot resultatet relaterat till syftet. Som bilaga finns underlaget till intervjuerna.

2. Empiriskt material

Studien har bedrivits vid Trollhättans kommun, där det finns ca 170 resultatansvariga ledare. Intervjuer har genomförts med tio ledare på operativ och ledande nivå i de olika förvaltningarna. Urvalet av ledare att intervjua har gjorts utifrån representationen i den kommunövergripande kompetensutvecklingsgrupp som finns i kommunen. Denna grupp har till uppgift att ta fram underlag för kompetensutveckling av policykaraktär och den primära målgruppen för denna utveckling är chefer inom Trollhättans kommun ("Kompetensutveckling i", 1994). Underlaget fastställs av kommunens strategigrupp, dvs kommunledningen innehållande förvaltningscheferna. Kompetensutvecklingsgruppen består av representanter från KUB (Kultur-Utbildning-Barnomsorgsförvaltningen), V/O (Vård- och Omsorgsförvaltningen), Tekniska Verken, Stadsbyggnadsförvaltningen och Kommunledningsstaben.

På de två största förvaltningarna, såsom KUB och V/O, har en ledare från respektive område tillfrågats. På KUB består områdena av "0-16: områdena" (förskola, skola och fritidsgårdar), frivilliga skolformerna och kultur. På V/O består områdena av IFO (Individ- och familjeomsorg), SOMS (Särskilda omsorgerna) och ÄO (Äldreomsorgen). Ledare på olika nivåer i organisationen har tillfrågats för att få kopplingen mellan den operativa verksamhetsledningen och kommunledningen på tjänstemannanivå.

För att tydliggöra den kommunala organisationen på tjänstemannanivå visas nedan en skiss. Inom ramen för skissen framgår kompetensutvecklingsgruppens representation med fet inramning.



Figur 1. Skiss över den kommunala organisationen där rutor med fet inramning utgör representanter för urval av intervjupersoner utifrån kommunens kompetensutvecklingsgrupp.

3. Metod

I metoden följer en metodansats som belyser vilken metod den här uppsatsen utgår ifrån. Vidare sker en konkret beskrivning av hur undersökningen har utförts följt av en kritisk granskning av metodvalet.

3.1. Metodansats

Undersökningens metodansats har fokuserat sig på kvalitativ metod. Vid användning av kvalitativ metod är avsikten att samla in information och få djupare förståelse av komplexiteten i det problem man studerar och beskriva helheten av det sammanhang som problemet inryms i (Holme och Solvang 1997). Metoden inriktar sig på närheten till den källa som har undersökts, såsom den specifika uppgift som har studerats.

Metoden i denna undersökning utgår ifrån ett induktivt förhållningssätt för att systematisera de förhållanden och företeelser som varit aktuellt att undersöka. Avsikten har varit att samla in fakta för att sedan få ökad förståelse och kunskap i det som har studerats, snarare än att pröva och säkerställa fakta kring en hypotes. Detta angreppssätt fokuserar sig, enligt Holme och Solvang (1997), på att upptäcka saker i en undersökning och har mer karaktären av kreativitet och experimenterande än att verifiera en hypotes.

Inom ramen för den studie som presenteras här genomfördes intervjuer med ledare i en kommunal organisation. Intervju är enligt Svensson och Starrin (1996) en speciell form av samtal med syftet att samla in information. De skiljer vidare på två typer av intervjuer såsom kvantitativa intervjuer, som tar sin utgångspunkt i på förhand definierade företeelser och där intervjun blir ett medel för att undersöka fördelningen av eller sambandet mellan på förhand definierade företeelser. Den andra typen är kvalitativ intervju och som syftar till att upptäcka eller identifiera icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, innebörder eller egenskaper (Svensson och Starrin, 1996). Det är den sistnämnda intervjutypen som jag använt mig av. Skälet har varit att genom intervjuerna söka identifiera icke kända företeelser för att få svar på undersökningens frågor. Det handlade om att upptäcka vad som skedde snarare än bestämma omfattningen av något som var på förhand givet. Den kvalitativa intervjun har utgjorts av en interaktion mellan intervjuare och intervjuperson, där intervjupersonen har fått möjlighet att bygga upp ett sammanhängande resonemang (Svensson och Starrin, 1996).

Som komplement till intervjuerna skedde fördjupning inom relevanta teorier i det valda ämnet. Det innebär att ta fram kunskaper från litteraturen för att vara bättre rustad att formulera det jag ville undersöka. Backman (1985) beskriver detta som en litteraturgranskningsfas som inleder forskningsprocessen. Likaså låg litteraturen till grund för stöd i undersökningens analysarbete. Det innebär att litteraturstudien fyllt två syften, dels att fördjupa kunskaperna inom ämnet för att formulera tydliga frågeställningar och dels att söka stöd i analysarbetet.

3.2. Konkret metodbeskrivning

Urvalet av de specifika ledare som tillfrågats skedde utifrån bedömningen att de i stor utsträckning använder Intranätet i sitt arbete. Totalt 13 ledare kontaktades via e-mail med information om syftet med studien. Totalt erhöles svar från tio ledare fördelat på de olika förvaltningarna.

Intervjufrågorna arbetades fram utifrån utgångspunkterna i syftet. Det innebar att intervjuerna hade inledande frågor kring hur ledaren ser på Intranätet som hjälp för vardaglig kompetens och tänkbara funktioner. Vidare hade frågorna fokus på tydliggörande och spridning av vardaglig kompetens och dess effekter i organisationen och för ledarskapet. Likaså handlade frågorna om dialog och gemensam syn på ledarskapet och dess effekter i organisationen. Intervjufrågorna fungerade som stödfrågor under intervjun. Övergripande kan intervjufrågorna sägas utgå ifrån hur man kan använda Intranätet kopplat till studiens syfte och frågeställning, inte hur Intranätet fungerar idag.

För att i praktiken kunna veta om intervjufrågorna var relaterade till den här studiens syfte gjordes en testintervju med en ledare. Utifrån testintervjun korrigerades frågor som var likartade och begrepp tydliggjordes för att det skulle vara lätt att förstå. Tre till fyra dagar innan intervjun fick ledarna via e-mail del av syftet kopplat till definitioner av begrepp och frågorna för att de skulle kunna förbereda sig bättre.

Studien genomfördes under mars månad år 2000. Intervjuerna ägde rum på respektive ledares arbetsplats. Under intervjuerna använde jag bandspelare för att bättre kunna koncentrera mig på intervjun, som skedde i samtalsform utifrån de frågor jag hade. Då underlättade det med bandspelare vid bearbetningen så att väsentligheterna av intervjun kunde lyftas fram. Intervjun följde frågeställningarnas struktur samt att ledaren fick möjlighet att göra egna tillägg. Om de intervjuade inte förstod någon fråga förklarade jag den och exemplifierade. I några fall fördes en djupare diskussion följt av en förklaring. Under intervjun fördes anteckningar och dessa renskrevs samma dag eller dagen därpå för att ha kunskapen i färskt minne. Som hjälp lyssnade jag på bandspelaren och kompletterade texten med hjälp av bandinspelningen.

Efter sammanställningen av respektive intervju mailades dessa till berörd ledare som fick en knapp vecka på sig att ge synpunkter om det var korrekt uppfattat. I e-målet framgick att de endast behövde höra av sig om de ville ändra något. Några av de intervjuade lämnade kommentarer via e-mail, skriftligt eller per telefon. Utifrån dessa kommentarer korrigerades det aktuella materialet. I samband med kontrolläsningen av intervjun informerade jag respektive ledare om att materialet kommer att framställas anonymt.

Bearbetning av de sammanställda intervjuerna i undersökningen har skett etappvis för att få med alla perspektiv och att kontrollera det som flera ledare har uppgivit lika. Först sammanställdes alla svar under respektive intervjufråga. Sedan sammanfogades några gemensamma frågor och svaren bearbetades om utifrån det. I slutbearbetningen rubricerades svaren efter gemensamma teman och som skulle utgöra grunden för att söka svar på frågeställningen kopplat till syftet i denna undersökning. Vid samstämmighet i svaren framgår det. Likaså framgår det om ett antal ledare har uttryckt olika mening. Då det är en kvalitativ metodansats framgår inte exakt antal ledare som ansett en viss sak. Analysen och slutsatserna gjordes utifrån kopplingen mellan teorin, resultatet och syftet i undersökningen.

3.3. Kritisk granskning av metoden

Enligt Holme och Solvang (1997) har giltighet (validitet) och pålitlighet (reliabilitet) inte samma centrala betydelse i en kvalitativ undersökning som i en kvantitativ undersökning. Skälet är att man ska få en djupare förståelse av de faktorer som man undersöker, mer än att bevisa en viss hypotes hållbarhet eller inte. Det gör att den statistiska representativiteten och därmed generaliserbarheten inte kommer i fokus. Utgångspunkten i denna uppsats är därför mer att tillföra fördjupad kunskap kring de fenomen jag har velat studera, än att ha en ansats att generalisera mitt resultat.

I kvalitativa undersökningar har man också mer närhet till det som studeras och de som blir föremål för undersökning kan styra den (Holme och Solvang, 1997). Det gör att undersökningens genomförande påverkas av de värderingar som organisationen och jag som undersökare har. För denna undersökning blir detta speciellt påtagligt då jag som har genomfört undersökningen också arbetar i organisationen. Fördelen är att jag är väl förtrogen med organisationen och kan få fördjupad kunskap genom att veta vilka frågor som är angelägna. Likaså är det lättare att veta vilka ledare som man ska intervjua för att få svar på frågorna. Det ökar möjligheterna för att personerna ställer upp samt att vid intervjuerna kunna ställa motfrågor utifrån kunskapen i organisationen.

Nackdelen att vara en del av organisationen är att jag kan vara blind för fenomen som finns i organisationen och ta saker för givna och inte ställa tillräckligt kritiska frågor under intervjun. Det kan också färga intervjuerna i de fall där jag känner ledaren, då jag förväntar mig vissa svar utifrån den personen. För studien innebär detta att den på olika sätt färgas av de förkunskaper jag har. Men dessa förkunskaper bidrar också till att ge en ökad förståelse och kunskap av det studerade fenomenet.

Valet av kvalitativ metod grundar sig på komplexiteten i frågeställningen. För denna undersökning hade den kvantitativa metoden kunnat ge svar på vilka funktioner för kompetensutveckling som är lämpliga på Intranätet. Men för att få fram de fördjupade resonemangen kring attityder i organisationen ger en kvalitativ studie andra förutsättningar i relation till studiens syfte. Kvantitativ metod utgår ifrån att informationen ska gå att kvantifieras. Det kan innebära att man måste göra förändringar i den frågeställning man har (Holme och Solvang, 1997). Det leder till att man inte undersöker det som är teoretiskt mest intressant utan väljer det som är tekniskt möjligt. Vidare är hela uppläggningsen standardiserad och bestämd utifrån teoretiska förutsättningar. Det innebär att det finns en risk att formen blir viktigare än innehållet (Holme och Solvang, 1997). Det finns dock utrymme för att inom ramen för fortsatta studier kunna göra kvantitativa undersökningar utifrån funktioner kopplade till Intranätet. På så sätt kompletterar man de två metoderna där den kvalitativa metoden är lämplig vid framtagande av underlag för komplexa frågor medan den kvantitativa metoden är lämplig vid underlag för kvantifierbara frågor.

4. Teori

Teorin bygger på Nonakas (1994) modell utifrån tacit (tyst) och explicit (uttryckt) kunskap och utgår ifrån att kunskap skapas genom omformning av tyst och uttryckt kunskap. I den fortsatta studien används uttrycken tyst och uttryckt kunskap. Denna teori utgör den teoretiska ansatsen för uppsatsen relaterat till syftet.

Nonaka (1994) identifierar fyra typer av omformningar av kunskap:

Socialisering:	Tyst till tyst kunskap
Externalisering:	Tyst till uttryckt kunskap
Kombinering:	Uttryckt till uttryckt kunskap
Internalisering:	Uttryckt till tyst kunskap

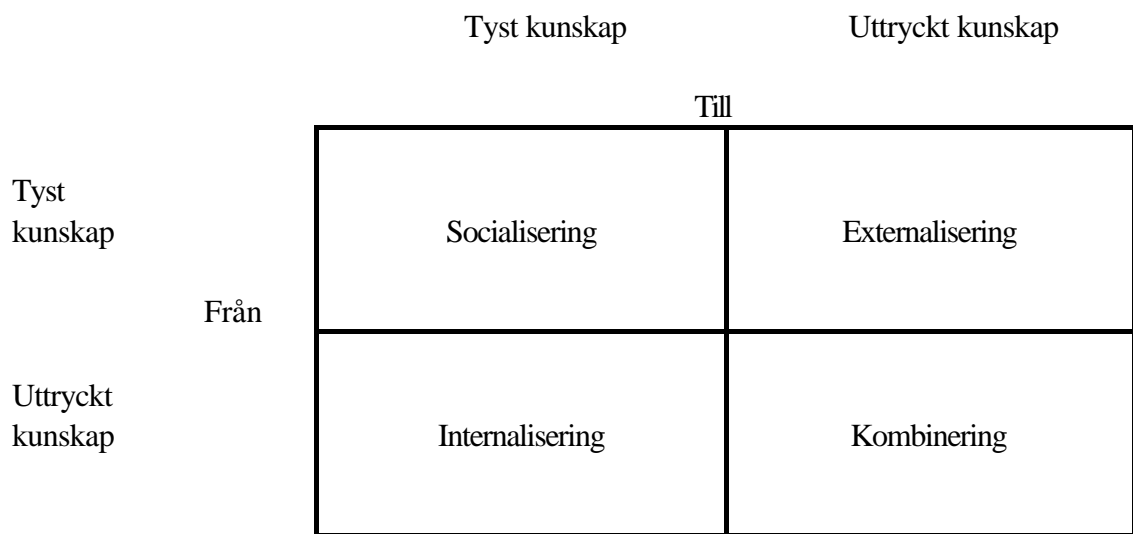
Socialisering innebär att individer delar sin tysta kunskap med varandra och det förutsätter fysisk närhet för att kunskap skall kunna delas. Den tysta kunskapen sker genom gemensamma aktiviteter, där individerna behöver likartade erfarenheter för att socialisering ska komma tillstånd. Genom dessa likartade erfarenheter kan individerna förstå varandras tankar. Socialisering bygger på tyst kunskapsutbyte och är mer passiv till sin karaktär. Denna kunskap är betydelsefull i den serviceproducerande verksamheten, där det personliga mötet står i centrum. Kroppsspråket och det direkta mötet ger en viktig utgångspunkt för att veta vilket stöd t ex en vårdtagare inom hemtjänsten behöver i den specifika situationen.

Externalisering betyder att individen uttrycker sin tysta kunskap och översätter den till en uttryckt form och som kan delas med andra utan krav på fysisk närhet. Externalisering sker då en individ interagerar med en grupp och kunskapsutbyte uppkommer främst ur dialog mellan individer. De klär sin tysta kunskap i ord av olika slag såsom bildspråk, verbalisering och metaforer. Som exempel kan nämnas dialog mellan individer per telefon eller e-mail. Externalisering är mer aktiv till sin karaktär.

Vidare lyfter Nonaka (1994) upp *kombinering*, som betyder att befintlig uttryckt kunskap omformas till mer komplex uttryckt kunskap och det sker i tre steg. Befintlig uttryckt kunskap insamlas från exempelvis externaliseringsfasen. Därefter sprids denna kunskap genom t ex fysiska eller digitala presentationer. Sedan bearbetas denna kunskap och lagras som kunskap i en mer användbar form, såsom dokument och rapporter, och bidrar till att skapa ny kunskap hos de som tar del av kunskapen.

Den fjärde omformningen av kunskap är *internalisering* och som innebär att den nya uttryckta kunskapen som skapades i kombineringsfasen omformas till tyst kunskap. För att det ska lyckas måste individerna identifiera den kunskap som är relevant för dem själva och ta den till sig. Det sker genom övning utifrån befintlig kunskap och där man internaliserar den relevanta kunskapen. När t ex individer eller grupper genomför en uppgift på ett annat sätt utifrån en medveten reflektion sker internalisering. Genom denna omformning uppstår ny tyst kunskap hos individerna.

Nonaka (1994) illustrerar också denna omformning av kunskap i nedan beskrivna figur 2.

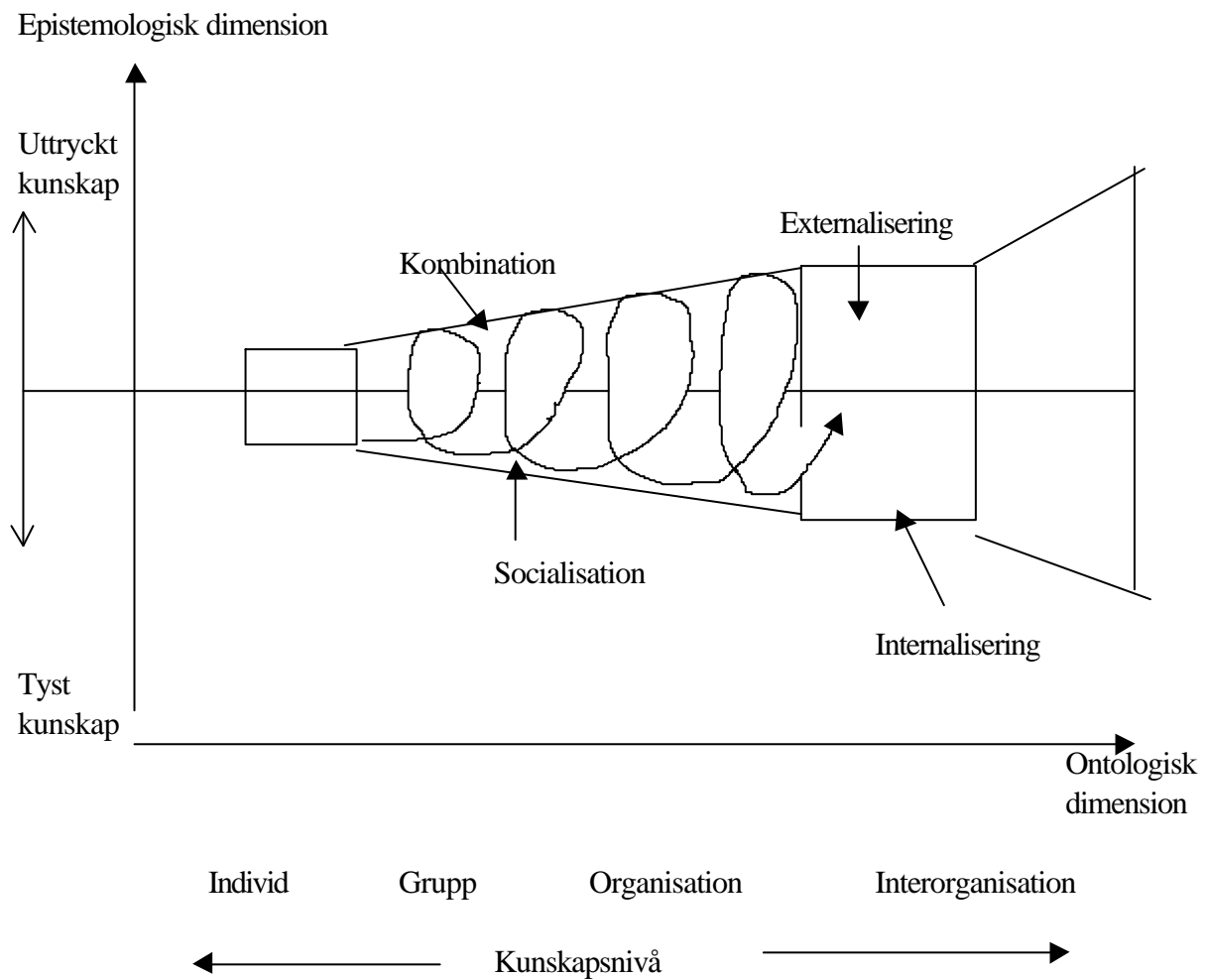


Figur 2. Illustration av Nonakas (1994) process för de fyra omformningarna av kunskap.

Nonaka (1994) gör en utveckling gällande resonemanget av omformning av kunskap, där han beskriver omformningarna av kunskap som en cykel. Denna kunskapscykel är relaterad till individen, gruppen och organisationen. Nonaka (1994) menar att kunskapsutveckling i organisationen uppstår först när alla omformningarna av kunskapen skett utifrån en kontinuerlig cykel och han illustrerar denna kunskapscykel enligt figur 3.

Socialiseringen brukar börja med uppbyggnad av arbetslaget genom interaktion. Det främjar medlemmarnas erfarenheter och perspektiv. Externaliseringen utgörs av successiva och återkommande meningsfulla dialoger. I denna dialog kan metaforer användas för att arbetslagets medlemmar ska associera till sina egna perspektiv och därigenom visa dold och tyst kunskap som är svår att kommunicera. Koncept som formas av arbetslaget kan bli kombinerad med existerande data och kunskapen blir synlig i en mer konkret specifikation. Denna kombinerad utgör en koordination mellan arbetslagets medlemmar och andra enheter i organisationen samt dokumentationen av existerande kunskap. Från en upprepande process av experimenterande och fel utvecklas koncept fram till det blir en konkret form. Detta experimenterande möjliggör internalisering utifrån en process av lärande genom handling, dvs "learning by doing".

Interaktionen mellan tyst och uttryckt kunskap kommer att bli större och snabbare ju fler aktörer som är involverade i organisationen (Nonaka, 1994). Organisationens kunskapsutveckling kan ses som en stigande spiralprocess som startar med den individuella nivån och som förflyttar sig till den kollektiva gruppnivån och sedan till organisations- och interorganisationsnivån. Nonaka (1994) beskriver denna process enligt figur 3.



Figur 3. Beskrivning av organisationens kompetensutveckling utifrån omformningsprocessen kopplat till individ-, grupp- och organisationsnivå (Nonaka, 1994).

Anledningen till valet av denna teori är att den belyser processen vid tydliggörande av den vardagliga kompetensen. Vidare lyfter teorin fram omformningsprocessen av kunskap kopplat till organisationen. Genom att denna teori tar upp processen för tydliggörande av den vardagliga kompetensen relaterat till organisationen blir den tillämpbar i denna undersökning.

5. Resultat

Nedan följer de sammantagna intervju svaren utifrån centrala områden kopplat till undersökningens syfte och frågeställning.

5.1. Fysiskt forum och Intranätet som virtuellt forum för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn

Alla intervjuade framhöll vikten av att mötas personligen när det handlar om att skapa dialog om den vardagliga kompetensen kring ledarskapet kopplat till värderingar. En av ledarna uttryckte det så här:

” Ju mjukare frågor det är, desto viktigare är det att mötas personligen.”

Flera av ledarna uppgav att det är svårt att skriva ner ett budskap kopplat till värdegrunden i ledarskapet då man inte har det fysiska mötet och man syns inte som person. Flertalet av de intervjuade menade att det inte är Intranätet som forum som möjliggör en gemensam syn på ledarskapet. Men det blir ett verktyg att utveckla den gemensamma synen. Flertalet av ledarna menade att Intranätet utgör ett komplement till de fysiska forum som finns. Några ledare framhöll att för att skapa en gemensam syn på ledarskap krävs det att ledningen regelbundet är synlig rent fysiskt. En av de intervjuade beskrev det på följande sätt:

”Det finns inget substitut för det. Värdegrundsfrågor är viktiga för ledarskapet och ska man komma någonstans med värdegrundsfrågor så krävs det att man träffas. Man måste ha en närvaro. Om man har skapat den närvaron, då kan man leva bra på att ha ett bra Intranät. För då kan man organisera kring det som närvaron skapat. Men man kan inte åstadkomma en gemensam syn på ledarskap genom Intranätet. Det är en större fråga.”

Ett antal av de intervjuade framhöll dock att allt i ledarskapet inte har karaktären av värdegrundsfrågor, utan mer har karaktären av sakfrågor och då fyller Intranätet en viktig funktion.

Några förvaltningar och enheter arbetar nära varandra och de tar tillvara på den vardagliga kompetensen genom fysiska möten, och de intervjuade ledarna menade att Intranätet inte fyller någon kompletterande funktion. Vid intervjuerna framkom att när det vardagliga kompetensutbytet fungerar på de fysiska mötena är det inte alltid man dokumenterar. Det innebär att kunskapen inte kan tydliggöras på t ex Intranätet. Men de intervjuade menade att det vardagliga kompetensutbytet fungerar då de har så nära kontakt med varandra på arbetsplatsen. Vid intervjuerna uppgavs också att det finns ett erfarenhetsutbyte i att mötas. En av de intervjuade ledarna menade att:

”Ett digitalt möte är ett instrument att mötas som ett alternativ om man inte kan organisera ett personligt möte. Egentligen handlar den digitala tekniken om att tillgodose ett behov p g a att tiden inte räcker till, att skapa möjligheter till snabb kommunikation. Det är saker på vägen som man förlorar genom ett digitalt nätverk, jag ser t ex inte den andre personens ögon och man säger mycket med

dem också.”

På förvaltningar och enheter som är stora och utspridda på olika platser menade några ledare att Intranätet fyller en viktig kompletterande funktion i de fall ledare har svårt att mötas personligen. Då utgör Intranätet en betydelsefull funktion genom att olika enheter behöver utbyta erfarenheter med varandra och där det finns mycket vardaglig kompetens i en sådan grupp. Dessa ledare menade också att det är viktigt att det är relaterat till berörd verksamhet och att få ge sina tankar och utbyta erfarenheter genom ett dialogforum. På så sätt kan man utveckla och förbättra verksamheten.

En annan aspekt av Intranätet som forum för vardaglig kompetens som lyftes fram i intervjuerna var att man skulle kunna göra en del möten virtuella och därmed effektivisera. En av ledarna uttalade sig så här:

”Man skulle kunna göra en del möten virtuella, vilket gör att man inte behöver träffas så ofta. På så sätt undviker man att leta reda på en tid där samtliga är tillgängliga för mötet. Det tenderar också till att saker drar ut på tiden då det kan gå ett antal veckor innan man hittar en gemensam tid. Det krävs också att vi får en annan kultur, att man inte alltid behöver göra allt på mötena.”

5.2. Organisationens och individens ansvar för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn

Flera av de intervjuade personerna lyfte upp vikten av att man tar till sig de nya kommunikationsmedlen för att ta tillvara på den vardagliga kompetensen i organisationen. Några betonade betydelsen av att både förse sig själv och andra med vardaglig kompetens och att ta tillvara på den vardagliga kompetens som finns. Flertalet ledare menade att det behöver byggas på att man som individ är aktiv och söker upp kunskapen. Vidare behöver Intranätet vara intressant så att man känner sig delaktig. Några av de intervjuade menade att ledaren är en viktig förebild i detta arbete och att det handlar om att åstadkomma en kultur där man är både villig att diskutera sina problem och att man delar med sig av sin vardagliga kompetens. Några ledare menade att man kan utveckla Intranätet till att föra en diskussion mellan flera personer och på så sätt åstadkomma ett gemensamt forum som berör flera personer. En av de intervjuade uttryckte sig på följande sätt:

”Det kan ge inspiration och aha-upplevelser, där jag vet att de här problemen inte bara är mina och att de finns överallt. Likaså att det kan finnas någon som klarat av det bättre.”

Av intervjuerna framhölls också vikten av att mötas personligen för att sedan kunna utbyta den vardagliga kompetensen genom Intranätet. En av de intervjuade uttalade sig så här:

”Man behöver knyta kontakter och skapa möten i den praktiska vardagen först, sedan kan man utveckla kontakten via Intranätet. Det behöver vara en naturlig dialog, att lära genom att göra. Det är viktigt med utbyte i vardagen, t ex genom arbetsledar- och ledarutbildningen då man tar del av andras erfarenheter och

förstår att man inte är ensam om ett visst problem mm.”

Några av de intervjuade påtalade att det kan vara känsligt att sprida vardaglig kompetens då det inte är alla som ska ha tillgång till den, och någon menade vidare att det kanske blir mer påtagligt i konkurrensutsatt verksamhet.

Flera av ledarna menade att man på olika nivåer i organisationen behöver fånga upp eldsjälar, som kan inspirera och starta. Vidare visade resultatet att alla behöver vara med och bidra för att det ska fungera samt att alla måste använda Intranätet och ta det på allvar. Det förutsätter att individerna i organisationen är motiverade och delaktiga, att de vill vara med och bidra. Alla ska gå in regelbundet för att man ska kunna utbyta erfarenheter och få hjälp. En av de intervjuade uttryckte sig så här:

”Har kommunen en policy att man ska använda sig av Intranätet, så får alla följa det. Då ska man var väldigt tydlig i det. Men det kräver att tekniken fungerar.”

En annan av de intervjuade ledarna beskrev på följande sätt:

”Det behöver finnas en delaktighet och inte bara att man är inne och tittar på Intranätet ... Det är en balansgång, för man ska också tycka om det man gör. Tvångsmedlet ska vara accepterat genom att man skapar en fördiskussion där man kommer fram till en gemensam användning.”

Vid intervjuerna framkom också att det är en fråga om tid. Det är viktigt att beakta tiden det tar att t ex svara på frågor. Man kanske har kompetens att svara på många frågor, men det kan bli för tidskrävande. Några ledare menade att det kan också spara tid om man hittar rätt rutiner för det.

5.3. Intranätet som forum för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn utifrån hierarkier och nätverk

Vid intervjuerna framkom att Intranätet fyller olika funktioner i en hierarkisk respektive en nätverksbaserad organisation. När organisationen skapar självstyrande arbetsenheter blir de mindre beroende av hierarkin och de behöver upprätthålla och vidmakthålla sin kompetens genom kollegor i och utanför organisationen. Genom att kollegorna i de självstyrande arbetsenheterna är utspridda på olika platser uppstår behov av Intranätet som forum för utbyte av den vardagliga kompetensen. En av ledarna belyste det så här:

”Om t ex en arbetsgrupp får ett uppdrag kopplat till resurser så söker de idéer och hjälp hos de som har samma förutsättningar. Man går inte till chefen, för man har fått ett tydligt uppdrag kopplat till restriktionerna. Utan man söker upp personer som är i samma sits och då uppstår ett Intranätbehov som är av helt annan dignitet än det som bygger på den hierarkiska strukturen, man får ett nätverksbehov. Ju mer restriktioner och styrning man lägger på ett nätverk, ju mer återför man det till den hierarkiska strukturen. Ska man gå mot självstyrande arbetslag förutsätter det att man har tillgång till kunskap och att man måste ta på

sig nya arbetsuppgifter man inte har haft förut. Kontentan av detta är att Intranätet i en väldigt hierarkiskt uppbyggd struktur inte får samma värde och dignitet som i en nätverksstruktur”

Flertalet av de intervjuade ansåg att den formella organisationens betydelse kommer att minska och att man mer arbetar på uppdrag mot kommuninvånarna. Vidare menade de intervjuade att det förutsätter en gemensam syn på ledarskapet, att man kan lösa uppgiften tillsammans över enhets- och förvaltningsgränserna. Någon av de intervjuade uttryckte att:

”Det är lättare att arbeta tvärs över gränserna om alla står på samma grund, att det är detta vi står för i ledarskapet. Då är det viktigt att vi inte bara använder ord och säger att det här står vi för och sedan lever man inte upp till det. Så det är mycket mer att skriva ut något eller diskutera på Intranätet. Den måste sitta i oss.”

En annan ledare uttryckte sig så här:

”Genom att allt mer börja arbeta i projekt och processer utgår organisationen ifrån en helhet och inte förvaltningar för sig. Att arbeta i projekt och processer leder till att man kan bryta upp gamla strukturer. Intranätet blir här ett viktigt verktyg i att sprida kunskap och de goda exemplen. Det blir en inspiration för andra. Man implementerar successivt in nya sätt att arbeta.”

Flertalet intervjuade bedömde att en gemensam syn på både ledarskap och medarbetarskap är avgörande för organisationens framtida förmåga att ge kommuninvånarna en riktigt bra service. Några av ledarna betonade att det inför framtiden är viktigt med en gemensam syn på roller och ledarskapet samt organisationens uppgift för att ha en koppling till den övergripande visionen. Det är viktigt att alla känner till den verksamhetsidé som finns. Flera av ledarna lyfte fram betydelsen av gemensamma målbilder och att få igenom målbilderna till kommuninvånarna. Det framkom också vid intervjuerna att det är viktigare att ha en gemensam syn på uppgifter än själva ledarskapet i sig. Ledarskapet blir ett verktyg för att uppnå en gemensam syn på uppgifterna och som innebär god service till kommuninvånarna.

5.4. Gemensamt forum för dialog och utbyte av vardaglig kompetens och gemensam ledarskapssyn

Några av ledarna menade att det har en tendens att bli ett perspektiv uppifrån och ner i organisationen, man tar beslut högst upp såsom direktiv och där ledare längre ut i organisationen försöker realisera det. Det handlar om att få till stånd en dialog via funktionerna som finns i organisationen, både uppifrån och nerifrån samt också horisontellt. Man skulle också kunna bygga nätverk över organisationsgränserna, som ofta finns där som dolda hinder. Det framkom under intervjuerna att Intranätet är helt obundet av var man sitter och att det inte finns något vertikalt eller horisontellt utifrån ett Intranät. Någon av de intervjuade uttalade sig så här:

”Det handlar om att lära om i användandet av de analoga metoderna, där man ibland gör saker av slentrian. Mognad för den digitala metoden sitter inte ”i ryggmärgen” på samma sätt. Det lättaste vore om man hittar bra funktioner som bidrar till att man upplever den omedelbara nyttan.”

Flera av ledarna ansåg att den gemensamma synen på ledarskapet till stor del handlar om att hålla igång en dialog mellan ledarna på olika nivåer i organisationen. I intervjuerna lyfte ledarna upp att sådana mötesplatser behöver utvecklas där kommunledningen träffar anställda och får till stånd en dialog. Några ledare lyfte fram att i denna process utgör Intranätet ett av de verktyg som bidrar till att hålla igång dialogen och är ett komplement för att ge mötena bättre kvalitet.

Några av de intervjuade bedömde att det är viktigt med interaktion om en gemensam syn på ledarskapet, att ha en konkret uppfattning från kommunledningen. Samtidigt lyfte de intervjuade upp att kommunledningen behöver få reaktioner på sin uppfattning och kunna möta det. En tanke var att det kan vara lätt att lägga fram visioner och som kan ses som en provokation ute i verksamheterna. Man kan få tillbaka reaktioner om det sker i en dialog. Det är en viktig del att personer vågar säga vad de tycker och stå upp för en åsikt inför de som är ansvariga. En av de intervjuade uttryckte sig på följande sätt:

”Att ha en mekanism som gör att man säger att nu är vi med, en vilja att vara med och dit måste vi komma. Det behövs ingredienser som kommuninvånarnas uppfattning och de olika verksamheternas särprägel.”

Flera av de intervjuade menade att det är viktigt att framföra en avvikande mening fram tills dess att man tillsammans har bestämt en gemensam policy. Men när det väl är gjort så ska man acceptera det. Några ledare ansåg att en gemensam syn på ledarskapet i hela kommunen åstadkoms genom att den högsta kommunledningen är tydlig i sina egna visioner. En enhet är ingen enskild ö, det är en del av hela systemet. Därför menade de intervjuade att man måste ha en gemensam syn på ledarskapet och man måste se den här kopplingen mellan de olika kommunala verksamheterna, se det som en helhet.

Några ledare betonade att en gemensam syn på ledarskapet är en förutsättning för att organisationen ska kunna få trygga ledare och få en tydlighet gentemot organisationen, vad organisationen står för och vad ledarna ska stå för. En utgångspunkt är att det inte får bli så att man bygger upp någon form av Intranät som ett slags kontrollinstrument. Vidare menade flera ledare att det finns en risk att de inlägg som man gör på Intranätet i t ex en diskussionsgrupp blir publika. Rädslan för att göra bort sig kan bli starkare eftersom risken finns att flera får ta del av någon persons ”misstag”.

5.5. Intranätets funktionalitet och regelverk

Flera av de intervjuade bedömde att det är viktigt att Intranätet är interaktivt för att åstadkomma kommunikation, likaså att verksamheterna förser Intranätet med kunskap. Nedan beskrivs ett antal funktioner som de intervjuade ansåg centrala för att uppnå tillvaratagande och synliggörande av den vardagliga kompetensen och möjligheter att uppnå en gemensam syn på ledarskapet.

Några av de intervjuade menade att man ska kunna nå alla sina IT-funktioner från t ex Intranätet, där man har en ingång till alla olika applikationer. Man behöver därmed inte tänka på vilket verktyg man ska använda. Man har på så vis en allmän informationskanal som sedan kan byggas ut i sidokanaler och då är Intranätet speciellt lämpligt då det bygger på tekniken med länkar. Några menade att Intranätet behöver vara tydligt och lätt att navigera i, likaså att det ska vara lätt att utläsa innebörden i rubrikerna. Det är viktigt att all personal har tillgång till Intranätet genom att det t ex finns en dator på varje arbetsplats. Var och en kan då själva ta del av den vardagliga kompetensen vid lämpligt tillfälle och alla har tillgång till samma kunskap. Nästan alla ledare betonade vikten av att det måste finnas rätt funktioner. Likaså att alla funktioner fungerar och att hitta funktioner som ger en snabb återbetalning, där man märker att man kan fatta bättre och snabbare beslut.

Några av ledarna bedömde att det är viktigt att ha ett regelsystem och ”trafikregler” runt dialogen på Intranätet för att det ska fungera. Det är viktigt att hitta strukturer för att t ex ha öppna delar och att ha mer avgränsade delar för vissa målgrupper. Det senare innebär att man har möjlighet att skapa nätverk, utan att alla har insyn och att man känner trygghet i den gruppen.

Det framgick också av resultatet att det är bra att ha ett övergripande forum som alla har tillgång till, där det finns en kanal till kommundirektören via Intranätet. Denna kanal möjliggör en dialog med de anställda och där ledningens policy når ut och blir tydlig. Likaså att ledningen snabbt kan nå ut med information som är av allmänt intresse i organisationen så medarbetarna har vetskap. Intranätet kan vara en hjälp att snabbt kommunicera det som är viktigt att känna till och man får en bättre helhetssyn av vad som händer i organisationen. Några av de intervjuade menade att det behövs ett liknande forum förvaltningsvis. Vidare framkom det av intervjuerna att det är viktigt att kommunledningen inbjuder till dialog, så alla känner sig delaktiga för att det ska fungera. De intervjuade betonade också att medarbetarnas eget ansvar är viktigt och då behöver ett sådant forum gå ut till alla.

Några av ledarna uttryckte att det inger en trygghet i ledarskapet genom att lita på den information som finns på Intranätet. Ledaren behöver inte spara och dokumentera utan det finns tillgängligt när man behöver det. Vidare menade några av ledarna att informationen på Intranätet är tillgänglig i samma stund som man lägger ut den och det är tillgängligt för alla oavsett var man befinner sig i organisationen. Det underlättar att få ut ett budskap snabbt och entydigt.

Av intervjuerna framkom att man kan använda databaser för att lagra den vardagliga kompetens som organisationen vet om och som finns dokumenterad. Sedan kan det röra vardaglig kompetens som inte är synlig och de intervjuade uppgav exempel på hur man kan synliggöra den vardagliga kompetensen. Man kan ställa frågor för att söka svar, det kan gälla frågor som är öppna för alla eller frågor som berör en speciell grupp. Funktioner som gör att man kan utbyta vardaglig kompetens och erfarenheter såsom diskussionsgrupper framhölls som viktiga vid intervjuerna. Man kan ha olika tematiska brevlådor som används i olika projekt. Till denna brevlåda är specifika personer knutna till respektive projekt. Om man vill veta något ska man kunna lägga ut en fråga och få svar, såsom en intern chat-funktion. Någon av ledarna uttryckte sig på följande sätt:

”Man kan ta hjälp av Intranätet för att stämma av, genom att lägga ut en fråga på Intranätet, vilka som har ett liknande problem för att boka en tid och mötas

personligen en stund. Det ger en bra korsbefruktning över gränserna kopplat till ett problem.”

Andra saker som de intervjuade lyfte upp för att synliggöra den vardagliga kompetensen var behov av presentationer över verksamheter och organisationer som kommit långt i sitt ledarskap, likaså är någon form av tipshörna lämplig. Någon av ledarna uttalade sig så här:

”Man kan också ha en anslagstavla där man synliggör sina idéer och får synpunkter på det, där man använder Intranätet som en anslagstavla för kommunikation.”

Det framkom också av intervjuerna att det kan vara bra att bygga in kompetensverktyg där man har utbildningar kombinerat med en pedagog e d.

Några av de intervjuade bedömde att det är bra att kunna ha tillgång till statistik av olika slag för att söka kunskap, ha Intranätet som en uppslagsbok. Vid intervjuerna framhölls vikten av att ha funktioner som möjliggör att snabbt nå ut och kommunicera t ex styrdokument och där Intranätet blir ett instrument för ledningsinformation och kommunikation. Likaså att ha uppföljning där man bygger in funktioner som bearbetar data.

6. Diskussion

Diskussionen inleds med att belysa hur frågeställningen har besvarats. Vidare följer en analys med centrala rubriker utifrån resultatet kopplat till syftet och frågeställningen. Som avslutning belyses nya frågeställningar som undersökningen har väckt relaterat till förbättringar som kan göras utifrån fortsatta studier.

Undersökningen har bidragit till att ge svar på hur man kan ta tillvara den vardagliga kompetensen och åstadkomma en gemensam syn på ledarskapet utifrån Intranätet som gemensamt forum. Kopplingen till Intranätet som gemensamt forum för utbyte av den vardagliga kompetensen ger ett blandat svar utifrån att det i sig själv inte utgör det enda forumet utan är ett komplement. Vidare har undersökningen genererat nya frågor där svaret på dessa frågor kan ge fördjupad kunskap relaterat till studiens syfte. De nya frågorna belyses sist i diskussionsdelen.

6.1. Intranätet som gemensamt forum för utbyte och tillvaratagande av vardaglig kompetens i den kommunala organisationen

Utbyte och tillvaratagande av den vardagliga kompetensen i organisationen genom Intranätet som gemensamt forum fyller en viktig kompletterande funktion. Genom att använda det fysiska forumet och Intranätet som virtuellt forum skapas möjligheter att medvetet uttrycka den vardagliga kompetensen och att medvetet reflektera kring den vardagliga kompetensen kopplat till uppgiften.

Resultatet visar att det fysiska forumet är mycket centralt för att utbyta vardaglig kompetens utifrån värdegrunden i ledarskapet. Den fysiska närvaron och det personliga mötet mellan ledarna utgör ett viktigt kompetensutbyte i sig själv. Utbyte av den vardagliga kompetensen genom fysisk närhet möjliggör socialisering där den tysta kunskapen kan delas mellan ledarna (Nonaka, 1994). På enheter som har nära till varandra och som har möjlighet att mötas personligen utgör socialiseringen i sig ett viktigt instrument för att utbyta vardaglig kompetens. Men om den vardagliga kompetensen inte uttrycks blir den enbart tillgänglig i det berörda fysiska forumet. Det betyder att organisationen inte får del av och kan ta tillvara den vardagliga kompetensen. I forum där ledarna möts fysiskt kan man skapa möjligheter till att lära känna varandra och i dialog lära av varandra genom liknande erfarenheter. När man skapat förutsättningar för utbyte av den vardagliga kompetensen genom fysisk närhet utgör Intranätet ett viktigt kompletterande forum för ett fortsatt utbyte av den vardagliga kompetensen. Det skulle betyda att utbytet av den vardagliga kompetensen utgår ifrån den fysiska närvaron som bas för att sedan kunna utvecklas och tydliggöras genom den digitala närvaron på Intranätet.

Studien visar att organisationen, genom dess ledare, har en hög grad av vardaglig kompetens som behöver synliggöras och spridas. På förvaltningar som är stora och utspridda utgör Intranätet ett viktigt kompletterande forum för utbyte av den vardagliga kompetensen. För att ledarna i organisationen ska kunna ta del av varandras vardagliga kompetens är det viktigt att medvetet tydliggöra och sprida denna kompetens på Intranätet som gemensamt forum. Vid synliggörande av den vardagliga kompetensen öppnas möjligheter för flera att ta del av varandras vardagliga kompetens och man kan via Intranätet skapa både virtuella och fysiska mötesplatser utifrån att man har vetenskap om vilka som besitter olika kompetenser. Tillvaratagande av varandras vardagliga

kompetens kan ske genom de dialogforum som Intranätet bistår med. Vidare kan Intranätet utgöra ett gemensamt forum för att få vetskap om vilka personer som har liknande uppgifter och att man via Intranätet har möjlighet att mötas personligen. Intervjuerna lyfte fram att det fysiska forumet är centralt när det handlar om tillvaratagande av den vardagliga kompetensen kopplat till värderingar och att Intranätet som forum är viktigt vid tillvaratagande av den vardagliga kompetensen relaterat till sakfrågor. Det skulle innebära att Intranätet utgör ett viktigt gemensamt forum att utgå ifrån för att den vardagliga kompetensen kan tas tillvara kring både sakfrågor och värderingsfrågor.

Det skapas inget utbyte av den vardagliga kompetensen enbart genom att denna kompetens finns tillgänglig på Intranätet. Undersökningen betonar vikten av ett samspel mellan ledarens eget ansvar, organisationens tydlighet samt Intranätets lättanvändbarhet och funktionalitet för att åstadkomma ett utbyte av den vardagliga kompetensen. Ledarna behöver ta ett aktivt ansvar i att förse sig själva och andra med vardaglig kompetens. Det är också angeläget att det finns en policy i hur Intranätet som forum ska användas och att ledaren ska kunna se nyttan i den egna verksamheten. Genom att medvetet tydliggöra den tysta kunskapen på Intranätet görs den vardagliga kompetensen synlig i organisationen. Det medvetna tydliggörandet av den vardagliga kompetensen kan ske i dialog mellan ledare där de kan ta del av liknande problem och tankar.

Genom att tydliggöra den vardagliga kompetensen på Intranätet kan den användas av hela organisationen. Det framgår av resultatet och Nonakas (1994) teori att det är viktigt att starta en dialog genom fysisk närvaro där man kan se de personer man har en dialog med. Utifrån denna dialog i det fysiska rummet kan arbetslaget översätta den tysta kunskapen till uttryckt kunskap och externalisering kan åstadkommas. För att åstadkomma kombinerad kompetens behöver den uttryckta kunskapen insamlas och synliggörs på Intranätet (Nonaka, 1994). Denna process kan kräva insatser från ledarna. Resultatet belyser tiden som en faktor för att lyckas åstadkomma ett utbyte av den vardagliga kompetensen. För att ledarna och organisationen ska ta sig tid till denna process är det viktigt att de kan se nyttan kopplat till verksamheten och att Intranätets interaktiva delar möjliggör en tidsbesparing. Genom att medvetet reflektera över den uttryckta kunskapen på Intranätet skapas en bearbetningsprocess av vad som är viktigt att ta till sig. Ledningen kan därmed, som resultatet lyfte fram, skapa en delaktighet och behov av utbyte av den vardagliga kompetensen utifrån ledarens uppgift. En medveten reflektion kombinerat med experimenterande inom och mellan arbetslagen är viktig för att möjliggöra ny vardaglig kompetens (Nonaka, 1994). På så sätt möjliggörs internalisering. Resultatet belyser denna internalisering där det skapas möjlighet att lära sig nya kunskaper genom träning i det naturliga mötet.

En viktig utgångspunkt för att ta tillvara den vardagliga kompetensen i organisationen är att använda både det fysiska forumet och Intranätet som virtuellt forum. Precis som framkommit i intervjuerna och som Nonaka (1994) uppger, utgör kombinationen av tillvaratagande av tyst kunskap i ett fysiskt forum och tillvaratagande av uttryckt kunskap på Intranätet som virtuell forum väldigt viktig. En processinriktad höjning av den vardagliga kompetensen blir därmed möjlig, där den tysta kunskapen medvetet uttrycks genom dialog och den uttryckta kunskapen bearbetas genom medveten reflektion kopplat till övning för att ta tillvara den vardagliga kompetensen. Denna spiralprocess av tyst och uttryckt kunskap på individ- grupp- och organisationsnivå är betydelsefull för att ta tillvara den vardagliga kompetensen (Nonaka, 1994). Genom att ledarna i organisationen samspelar möjliggörs ett spridande av den vardagliga kompetensen i organisationen. Det innebär att det finns en viktig potential i att ledarna i organisationen finns med i flera olika arbets- och projektgrupper så att den

vardagliga kompetensen sprids vertikalt och horisontellt i organisationen. Ju fler aktörer som är inblandade, ju mer ökar interaktionen mellan tyst och uttryckt kunskap i organisationen (Nonaka, 1994).

6.2. Intranätet som gemensamt forum för möjliggörande av en gemensam syn på ledarskapet i den kommunala organisationen

En gemensam syn på ledarskapet som en följd av utbytet och tillvaratagande av den vardagliga kompetensen genom Intranätet som kompletterande forum är möjlig om man skapar förutsättningar för dialog vertikalt och horisontellt i organisationen. Det behöver också finnas en styrning för användande av Intranätet för att hela organisationen ska genomsyras av tillvaratagande av den vardagliga kompetensen och bidra till att skapa en gemensam syn på ledarskapet.

För att ta tillvara den vardagliga kompetensen och en gemensam syn på ledarskapet fyller Intranätet som forum en viktig funktion i en stor organisation där det är svårt att mötas fysiskt. Den vertikala och horisontella dialogen kan vara svår att åstadkomma och Intranätet som gemensamt forum kan fylla en viktig kompletterande funktion för att öka dialogen och därmed möjliggöra en gemensam syn på ledarskapet i en stor organisation. Men som påtalats i intervjuerna utgör det fysiska mötet grunden för att åstadkomma dialog och skapa en gemensam syn på ledarskapet i organisationen. Däremot fyller Intranätet en viktig funktion genom att underhålla dialogen och man kan på så vis föra en dialog om den vardagliga kompetensen som är uttryckt och synliggjord. Genom att den vardagliga kompetensen är uttryckt och synliggjord på Intranätet som gemensam plats kan alla se samma budskap samtidigt. Det faktum att Intranätet är obundet av hur man är organiserad gör Intranätet till ett viktigt redskap för att skapa dialog och samverkan vertikalt och horisontellt i organisationen. Men Intranätet är endast ett redskap och det bygger på organisationens förmåga att använda Intranätet för dialog och inte utgå ifrån ett kontroll- eller uppifrånperspektiv för att förmedla kunskap. Om organisationen använder Intranätet för dialog minskar det direktivstyrda arbetet till förmån för eget ansvar, lagarbete och kreativitet (Myers, 1996 och Forsebäck, 1997).

Resultatet lyfte fram den kommunala organisationens övergång från en hierarkisk till nätverksbaserad organisation, där Intranätet får en central roll för den sistnämnda organisationsformen. Intranätet utgör ett effektivt forum för tillvaratagande av den vardagliga kompetensen och bidra till att skapa en gemensam syn på ledarskapet relaterat till de olika projekt och nätverk som finns i organisationen. Utbyte av den vardagliga kompetensen och samarbete i projekt och nätverk bryter organisationens gamla mönster utifrån den hierarkiska organisationen. Men det förutsätter att organisationen i handling lever upp till att bygga på nätverk och att det inte bara stannar vid ord. Genom användning av Intranätet utifrån nätverk kan man, som resultatet visar, fokusera på gemensamma målbilder och uppgiften där den gemensamma synen på ledarskap är ett medel. Gemensamma målbilder möjliggörs genom samordning mellan kollegor horisontellt i organisationen för att ge god service till organisationens kunder (Myers, 1996).

För att skapa en gemensam syn på ledarskapet utifrån tillvaratagandet av den vardagliga kompetensen i hela organisationen behöver det finnas någon form av styrning och regelsystem för användning av Intranätet. Som resultatet visade behöver styrningen utgå ifrån uppdraget kopplat till att finna lämpliga samarbetspartners och rätt vardaglig kompetens. Det gör att man arbetar mot

tydliga gemensamma mål och finner lämplig vardaglig kompetens för att lösa uppgiften, inte att man väntar på att bli tillsagd vad som ska göras. Detta ställer andra krav på organisationen och dess ledare, där styrning av samverkan måste bygga på ett gemensamt syfte för alla berörda enheter och kan inte ske utifrån ett orderstyrt system (Andersson, 1998). Skälet är att alla enheter behöver vara delaktiga och kunna se nyttan i sin egen verksamhet. En nyckelroll enligt Forseback (1997) spelar möjligheterna att bygga samman alla isolerade öar av kunskap till gemensamma nätverk. Detta förutsätter i sin tur en insikt från ledningens sida kring hur Intranätet kan användas som ett verktyg för gemensamt nätverk.

6.3. Intranätets funktionalitet för att utbyta och ta tillvara den vardagliga kompetensen och en gemensam ledarskapssyn

Intranätets funktionalitet blir central om det ska utgöra ett viktigt kompletterande forum för tillvaratagande av den vardagliga kompetensen och bidra till att skapa en gemensam syn på ledarskapet. Utav resultatet framgår några funktioner som är centrala för att ta tillvara på den vardagliga kompetensen. Man ska kunna nå alla applikationer från en gemensam plats, såsom Intranätet. Genom denna gemensamma plats kan man bygga sidokanaler och då är Intranätet speciellt lämpligt då det bygger på länkar. Intranätet ska också vara tydligt och lätt att hitta och navigera i. Resultatet lyfte fram behovet av en gemensam databas, där information och kunskap kan lagras och nås. På detta sätt kan man söka kunskap och snabbt nå ut och kommunicera uttryckt kunskap. Dokumenten ska vara lätta att hitta och finnas tillgängliga, så att användaren inte behöver fundera på var och hur dokumentet lagras. Dessa dokument kan antingen vara öppna för alla eller öppna för vissa målgrupper. Intranätet behöver ha funktioner för dokument- och versionshantering som kan delas av en gemensam målgrupp. Funktionerna på Intranätet behöver dels bygga på att man kan ta del av den uttryckta kunskapen och dels ha interaktiva delar där man kan föra en dialog. Dialogforum innebär att det ska finnas funktioner på Intranätet som ger möjlighet för gruppmedlemmarna att föra dialog med varandra.

Genom att utforma de IT-baserade verktygen på Intranätet som togs upp i intervjuerna kan den vardagliga kompetensen tas tillvara utifrån den process som Nonaka (1994) lyfter fram. Genom att ha applikationerna samlade på en gemensam plats på Intranätet kan ledarna koncentrera sig på utbytet av den vardagliga kompetensen och behöver inte fundera på var information och kunskap finns att tillgå. Dialogforum bidrar till externalisering och internalisering. Genom att föra en dialog via funktioner på Intranätet kan ledarna utbyta erfarenheter och ta del av varandras vardagliga kompetens. Samtidigt möjliggör dialogen reflektion och eftertanke hos berörda ledare under och efter dialogen. Dokumenthantering underlättar kombinerings. Man samlar in uttryckt kunskap som bearbetas och presenteras på Intranätet. Gemensam databas där dokument är tillgängliga kan vara lämplig för kombinerings och internalisering. Den vardagliga kompetensen har genom dokumenten bearbetats och utgör synlig kunskap t ex i form av rapporter på Intranätet. Vidare möjliggör den uttryckta kunskapen i dokumenten möjlighet till medveten reflektion kring den vardagliga kompetens som är relevant för uppgiften. Sidokanaler på Intranätet underlättar kombinerings och internalisering. Man kan på så sätt möjliggöra olika gruppstillhörigheter utifrån område och funktion. Det gör att medarbetarna kan koncentrera sig på de delar som är centrala utifrån den egna kompetensen.

6.4. Fortsatta studier

Denna undersökning har visat på hur den kommunala organisationen, med dess ledare som instrument, genom Intranätet som gemensamt forum kan ta tillvara på den vardagliga kompetens som finns i organisationen och att skapa en gemensam syn på ledarskapet. Men den här studien har också väckt nya frågor som är centrala för att ta tillvara den vardagliga kompetensen och skapa en gemensam ledarskapssyn genom Intranätet som kompletterande forum. Som framkommit i intervjuerna är den nätverksbaserade organisationen viktig för att använda Intranätet som gemensamt forum för utbyte av den vardagliga kompetensen. Fördjupade studier i hur den kommunala organisationen behöver utvecklas till nätverksbaserad organisation relaterat till Intranätet är därmed central. Det är också betydelsefullt att fördjupa relevanta funktioner på Intranätet för att synliggöra, utbyta och ta tillvara den vardagliga kompetensen. Ett viktigt led i fortsatta studier är också att genom Intranätet koppla ihop hur man praktiskt ska kunna utveckla kompetensprocessen utifrån interaktionen mellan tyst och uttryckt kunskap. En utgångspunkt i denna undersökning har varit ledarna. Fortsatta studier skulle också behöva belysa tillvaratagande av den vardagliga kompetensen kopplat till alla medarbetare i den kommunala organisationen och möjligheter att åstadkomma en gemensam syn på medarbetarskapet.

7. Slutsatser

Nedan följer slutsatser av den undersökning som genomförts. Slutsatserna är relaterade till den här undersökningens syfte och frågeställning.

Undersökningen visar på betydelsen av att använda både det fysiska forumet och Intranätet som virtuell forum för att ta tillvara den vardagliga kompetensen. Det fysiska forumet är avgörande för utbyte av den vardagliga kompetensen kopplat till värdegrunden i ledarskapet. Intranätet som virtuellt forum är viktigt för utbyte av den vardagliga kompetensen utifrån sakfrågor i ledarskapet. Resultatet visar på två utgångspunkter vid tillvaratagande av den vardagliga kompetensen och som bidrar till att skapa en gemensam syn på ledarskapet. Den ena utgångspunkten är att utbytet av den vardagliga kompetensen utgår ifrån den fysiska närvaron som bas för att sedan kunna utvecklas och tydliggöras genom den digitala närvaron på Intranätet. Den andra utgångspunkten är att Intranätet utgör ett viktigt gemensamt forum att utgå ifrån för att den vardagliga kompetensen ska tas tillvara kring både sakfrågor och värderingsfrågor i ledarskapet. Om båda dessa utgångspunkter används utgör de tillsammans ett bra komplement för att ta tillvara den vardagliga kompetensen och bidrar till att skapa en gemensam syn på ledarskapet i organisationen.

Om ledarna använder det fysiska forumet och Intranätet som virtuellt forum möjliggörs en cirkulär kompetensprocess där den tysta och uttryckta kunskapen utgör ett centralt växelspel där organisationens vardagliga kompetens tas tillvara. Då ledarna medvetet sätter ord på den tysta kunskapen blir den uttryckt och möjlig att synliggöra på Intranätet. Vidare behöver den uttryckta kunskapen på Intranätet bearbetas av ledarna genom medveten reflektion och träning för att den ska kunna tas tillvara. Genom att utveckla nätverk vid utbyte av den vardagliga kompetensen möjliggör man en bred spridning av denna kompetens och som bidrar till att organisationens totala vardagliga kompetens ökar (Nonaka, 1994).

Genom att Intranätet är obundet av var man sitter kan dialog och utbyte av den vardagliga kompetensen ske i hela organisationen och som bidrar till att skapa en gemensam syn på ledarskapet. Intranätet blir därmed viktigt som forum för tillvaratagande av den vardagliga kompetensen relaterat till de olika projekt och nätverk som finns i organisationen då den kommunala organisationens enheter är utspridda på olika platser. Intranätet är därmed ett lämpligt forum för utbyte av den vardagliga kompetensen i en organisation som bygger på nätverk. Intranätet möjliggör för organisationen att bryta mönster från hierarki till nätverk. Men det skapas inte dialog och utbyte av den vardagliga kompetensen enbart genom att denna kompetens finns tillgänglig på Intranätet. Samspelet mellan ledarens eget ansvar, organisationens tydlighet och Intranätets funktionalitet är avgörande för att åstadkomma ett utbyte av den vardagliga kompetensen och bidra till en gemensam syn på ledarskapet. För att Intranätet ska utgöra ett gemensamt forum för utbyte av den vardagliga kompetensen behöver någon form av styrning ske utifrån att den vardagliga kompetensen byggs samman till ett gemensamt nätverk (Forsebäck, 1997).

Intranätets funktionalitet är viktig för att möjliggöra ett utbyte av den vardagliga kompetensen och bidra till en gemensam syn på ledarskapet. Intranätet behöver ha funktioner som möjliggör interaktivitet och att den vardagliga kompetensen är åtkomlig. Genom att utforma de IT-baserade verktygen på Intranätet kan den vardagliga kompetensen tas tillvara utifrån den process som resultatet och Nonaka (1994) lyfter fram.

Källförteckning

Andersson, B, E, W. (1998). *Samverkande informationssystem mellan aktörer i offentliga åtaganden*. Linköping, Institutionen för datakunskap, Linköpings universitet.

Backman, J. (1985). *Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter*. Lund, Studentlitteratur.

Chase, R, L. (1998). *Creating a Knowledge Management Business Strategy*. Lavendon, Management Trend International.

Edvinsson, L. och Malone, M, S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York, Harper Business.

Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm, Rabén Prisma.

Forsebäck, L. (1997). *Telemanagement*. Stockholm, IHM Förlag AB.

Holme, I, M. och Solvang, B, K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.

Kompetensutveckling i Trollhättans kommun. (1994). Trollhättans kommun.

Myers, P. ed. (1996). *Knowledge and Organizational Design*. Boston, Butterworth-Heinemann.

Nonaka, I. (1994). *A Dynamic theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

Svensson, P-G. och Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund, Studentlitteratur.

Bilaga - intervjuunderlag

Nedan följer det underlag som gick ut till alla ledare som deltog i intervjun. Undersökningens syfte och definition av begreppen vardaglig kompetens och ledare beskrevs för att ledarna skulle få en bättre inblick i ämnet. Vidare medföljde nedan frågor som utgjorde underlag till intervjun.

Intervjufrågor

1. Hur ser du på Intranätet som en hjälp för utveckling och tillvaratagande av den vardagliga kompetensen i ditt ledarskap?
2. Vad bedömer du som viktiga stödfunktioner på Intranätet?
3. Hur kan den vardagliga kompetensen tas tillvara med hjälp av Intranätet som forum? Vad krävs av dig och dina kollegor på olika nivåer i organisationen?
4. Hur kan den vardagliga kompetensen medvetandegöras, tydliggöras och spridas? Vad krävs av dig och dina kollegor på olika nivåer i organisationen?
5. Vilka effekter kan en utnyttjad vardaglig kompetens ge för dig som ledare och för organisationen?
6. Hur kan Intranätet bli ett forum som möjliggör dialog vertikalt och horisontellt i organisationen? Vad krävs av dig och dina kollegor på olika nivåer i organisationen?
7. Hur kan Intranätet bli ett forum som möjliggör en gemensam syn på ledarskapet i kommunen? Vad krävs av dig och dina kollegor på olika nivåer i organisationen?
8. Vilka effekter kan en gemensam syn på ledarskapet ge dig som ledare och organisationen?