

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Hur svenska multinationella företag  
tillvaratar och sprider sina kunskaper

**Björn Alarik och Andreas Diedrich**

### **Abstract:**

Kan kunskap administreras? Finns det verktyg med vars hjälp kunskap kan styras och kontrolleras? Skapas kunskapsutveckling och lärande genom att tillsätta knowledge managers och bygga upp databaser och nät? Av undersökningar framgår att svenska storföretag denna gång inte följt amerikanska förebilder och konsulter i fotspåren. Inget av de undersökta företagen har byggt upp en hierarki av knowledge managers eller visat upp ett heltäckande IT-system för att utnyttja och sprida kunskaper. Det verkar snarare finnas en utbredd tveksamhet till att kunskap och lärande låter sig styras och kontrolleras med särskilda verktyg och metoder. Och ju större inslaget av tyst kunskap är, desto större tycks tveksamheten vara till att kunskap kan administreras. De undersökta företagen var övertygade om att det fanns värdefulla kunskaper som inte tillvaratogs och spreds i önskvärd utsträckning, men de var samtidigt villrådigast till hur detta skulle gå till. Goda förutsättningar för lärande skapas inte med några få grepp på kort tid. Det är en långsiktig utvecklingsprocess med en mångfald insatser som framför allt går ut på att bryta ner organisatoriska gränser och byråkratiska system, skapa ett klimat som präglas av öppenhet, trygghet och delaktighet och sträva efter ett ledarskap som kännetecknas av empati, tillit och lyhördhet.

### **Key-words:**

Kunskap, lärande, Knowledge Management, MNC

### **JEL-code: D 21, I 21, M19**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Box 610, 405 30 Göteborg

Björn Alarik, tel. nr.: 031-773 1451, e-mail: bjorn.alarik@mgmt.gu.se

Andreas Diedrich, tel nr.: 031-773 1488, e-mail: andreas.diedrich@handels.gu.se

## Kan kunskap administreras?

Under 90-talet har djupgående omvärldsförändringar och hård global konkurrens drivit fram en utveckling mot allt starkare fokusering av kunskap som konkurrensmedel vilket avspeglats i särskilt de multinationella företagens strategier och organisation. De metoder som används för att utveckla, tillvarata och sprida viktiga kunskaper inom organisationer samlas ofta under beteckningen "knowledge management".

I litteraturen om knowledge management förespråkas verktyg och recept som sträcker sig från intranetlösningar till organisationsstrukturer och nätverk. I de mer avancerade lösningarna finns det ofta en hierarki av "knowledge managers" med en "chief knowledge officer" högst upp.

Av särskilt amerikanska artiklar inom området är det lätt att få intrycket att knowledge management är en ganska väl utvecklad disciplin med effektiva verktyg och system för att styra och kontrollera strategiskt viktiga kunskaper inom stora, framgångsrika företag. Samtidigt är det ont om empiriska studier som beskriver hur dessa företag administrerar sin kunskap.

Men kan kunskap administreras? Finns det verktyg med vars hjälp kunskap kan styras och kontrolleras? Skapas kunskapsutveckling och lärande genom att tillsätta knowledge managers och bygga upp databaser och nät?

Eller är knowledge management bara ytterligare en modetrend, ännu ett exempel på den övertro på system och tekniker som allttjämt präglar 1900-talets managementideologi? Fortfarande finns det, framför allt i USA, en stark tro på att nästan allt går att styra och kontrollera, bara man har rätt verktyg och mätmetoder. Jakten på de "rätta" styrinstrumenten tycks ännu inte vara över.

Vilken inställning har svenska multinationella storföretag till knowledge management? Vilka problem och hinder uppfattar företagen som kritiska när kunskaper utvecklas, tillvaratas och sprids inom organisationen? Och vilka vägar söker de sig fram på? Det är frågor som denna rapport söker besvara.

## Studiens syfte och metod

Forskningsprojektets andra etapp, som denna rapport avser, har som syfte att fördjupa de kunskaper om de multinationella företagens strategier, struktur och styrning som införskaffats i den första etappen. Det område vi har valt att fokusera studien på är multinationella företags problem med att utveckla, tillvarata och sprida viktiga kunskaper inom den egna organisationen, ofta betecknat som "knowledge management". Området ligger också inom ramen för det ena av två interdisciplinära forskningsprogram som nyligen beslutats inom GBS och Handelshögskolan. Vi vill särskilt belysa:

- hur företagen uppfattar de problem som är förenade med att utveckla, tillvarata och sprida viktiga kunskaper inom den egna organisationen
- vilka hinder som anses vara särskilt kritiska
- vilka medel företagen använder i dag för att utnyttja och sprida kunskaper
- vilka förutsättningar som krävs för att åstadkomma god utveckling och spridning av kunskaper
- vilka vägar företagen söker sig fram på

Utifrån detta vill vi diskutera i vilken mån det är möjligt att administrera kunskap; om man med hjälp av särskilda verktyg och system kan styra och kontrollera kunskapers utveckling, utnyttjande och spridning. Och om så inte är fallet, vilka alternativ står till buds?

Undersökningen omfattar ett urval svenska multinationella företag, däribland Aga, Astra-Zeneca, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, Nobel Biocare, SCA, Skanska, SKF och Volvo. Inom vart och ett av företagen har en eller ett par ledande företrädare inom personal, kompetensutveckling, utbildning eller IT på en eller flera enheter intervjuats. Intervjuerna har tagit en till två timmar och varit öppna och djupa till sin karaktär. De har, i grova drag, inlett med frågor om hur kunskaper och kompetens tillvaratas och sprids inom koncernen, fortsatt med frågor vilka svårigheter man mött och avslutats med frågor om vilka vägar man söker sig fram på. Eftersom några av respondenterna ville vara anonyma har vi inte namngivit företagen i beskrivningar och analyser.

## **Förändringar i de multinationella företagens strategier och struktur**

I en uppmärksammat artikel beskrev Bartlett och Ghoshal (1993) hur globaliseringen av marknader, teknisk utveckling och ökad konkurrens och i början av 90-talet drev fram förändringar i de multinationella företagens strategier, struktur och ledarskap som i omfattning tycktes vara lika stora som divisionaliserings- och diversifieringsvågen på 60-talet:

*”Driven by a set of radical changes in their internal and external environments, large global corporations are innovating a new organizational form. Premised on knowledge and expertise rather than capital or scale as the key strategic resource, this new form is fundamentally different from the multidivisional organization...”*

Utöver de allt större krav på global integration och lokal anpassning som utveckling och konkurrens ställer på de multinationella företagen pekar Bartlett och Ghoshal på det ökade behovet av lärande, dvs. utveckling och spridning av kunskaper.

Den lösning som enligt Bartlett och Ghoshal många multinationella företag nu konvergerar mot är den transnationella modellen som med sin form av differentierat nätverk samtidigt kan uppnå stordriftsfördelar, anpassning till lokala marknader och lärande. Utifrån liknande problembeskrivningar föreslår flera forskare snarlika lösningar: den multifokala organisationen (Prahalad och Doz, 1987), heterarkin (Hedlund, 1986) och den horisontella organisationen (White och Poynter, 1990).

White och Poynter utgår ifrån att strategier som baseras på en enda konkurrensfördel, som kostnadsöverlägsenhet eller differentiering, inte längre räcker till; de måste bygga på en kombination eller ”mosaik” av fördelar. För att kunna identifiera, väga samman och tillvarata fördelar som har sitt ursprung i många olika delar av företaget krävs en horisontell organisation, där kunskaper som genereras i en enhet delas med andra enheter. Denna spridning av erfarenheter, insikter och nya idéer är själva grundvalen för det multinationella företaget och särskilt kritisk när lokala affärsmöjligheter skall lyftas upp och exploateras på global nivå.

Enligt Bartlett och Ghoshal är ett multinationellt företags viktigaste kompetens globalt lärande, förmågan att läsa av nya trender, reagera innovativt på dem och sprida innovationerna till alla delar inom företaget. Ett av de viktigaste medlen för uppnå högre flexibilitet och lärande är differentiering av de utländska dotterbolagen. I stället för att

behandla alla dotterbolag på samma likformiga sätt anpassas och specialiseras de enskilda dotterbolagens uppgifter utifrån sina unika förutsättningar och särdrag. Rollen som huvudkontorets handläggare förändras till strategisk partner med kunskaper och resurser som är betydelsefulla för hela företaget.

De utländska dotterbolagen kan således inta olika strategiska roller inom ett multinationellt företag. Den mest framträdande rollen har fått olika beteckningar som "strategic leader" (Bartlett och Ghoshal, 1989), "world mandate" (White och Poynter, 1984) och "centre of excellence" (Roth och Morrison, 1990), medan den minst bemärkta rollen ofta betecknats "implementor".

I en studie av utlandsägda dotterbolag i Sverige fann Birkinshaw (1998) att "centers of excellence" kan bildas i samtliga led av värdekedjan, från FoU till försäljning och service. Han definierar "center of excellence" som en enhet med av moderbolaget erkända expertkunskaper inom ett visst område som också andra dotterbolag drar nytta av. Birkinshaw menar att den svenska modellen av "center of excellence" kan vara ett symptom på en framväxande trend:

*"If, as some claim, we are moving to a world where knowledge management is imperative to success, then centres of excellence will become a much more common phenomenon because they represent the wellsprings of knowledge on which others draw."* (1998, s. 291)

## **Ett kunskapsbaserat perspektiv på företag**

Det snabbt växande intresset för kunskap i organisationer speglas i den stora uppmärksamheten kring knowledge management och erkännandet av kunskap som den viktigaste källan till konkurrensfördelar (Spender och Grant, 1996). Det framväxande kunskapsbaserade perspektivet kan med sin fokusering på kunskap som företagets strategiskt viktigaste resurs ses som en vidareutveckling av det resursbaserade synsätt (Grant, 1996) som utvecklades på 80-talet (Wernerfeldt, 1984), delvis som en reaktion mot det då dominerande och starkt omgivningsorienterade strategiska paradigmet (Nanda, 1996).

I kontrast till omgivningsorienterade teorier som t ex Porter (1980; 1985) utgår det resursbaserade synsättet ifrån att företag i en bransch kan vara olika med avseende på strategiska resurser och att dessa resurser inte utan vidare kan överföras mellan företag, dvs. att de kan ge varaktiga konkurrensfördelar. För att ge varaktiga konkurrensfördelar måste resurser vara värdefulla, sällsynta, svåra att imitera och sakna substitut (Barney, 1991).

Utifrån ett resursbaserat synsätt ses företag som lärande organisationer som utvecklar sina resurser genom erfarenheter och som sociala institutioner i vilka kunskaper lagras i beteenderegler som ständigt formas, bevaras och modifieras (Nelson och Winter, 1982).

### **Explicit and tyst kunskap**

Nonaka och Takeuchi (1995) kritiserar västerländska företag för att se organisationer som informationsbehandlande maskiner och överbetona kunskap som uttrycks i ord och siffror till skillnad från japanska företag som inser att kunskap uttryckt i ord och siffror endast representerar toppen av isberget.

Till skillnad ifrån information inbegriper kunskap föreställningar, engagemang och handling; kunskap kan ses som *"a dynamic process of justifying personal belief toward the truth"* (Nonaka och Takeuchi, 1995). Enligt Sanchez och Heene (1997) består kunskap av en mängd föreställningar som upprätthålls av individer eller grupper inom en organisation. Människor skaffar sig kunskap genom att aktivt skapa och organisera sina egna erfarenheter (Polanyi, 1962).

Det är viktigt att skilja mellan *explicit och tyst kunskap* (Polanyi, 1962; 1967). Explicit kunskap kan artikuleras och uttryckas verbalt eller i skrift, ritningar, program och liknande. Den är lätt att kommunicera och dela med andra; följaktligen kan den överföras till låga kostnader.

Tyst eller underförstådd (eng: tacit) kunskap låter sig inte artikuleras eller verbaliseras; den är intuitiv och kan bara uttryckas i sin tillämpning. Den är djupt rotad i ideal, värderingar och erfarenheter. Polanyi hänvisar till konstäckerskan som åker skickligt men inte kan förklara hur hon kan åka på det sätt hon gör och konstaterar att *"we know more than we can say"* (1962). Tyst kunskap är personlig, situationsberoende, svår att formalisera, kommunicera och dela med sig. Följaktligen är den långsam, kostsam och osäker att överföra (Kogut och Zander, 1992).

Det finns två olika typer av tyst kunskap. Den ena är av teknisk art och utgörs av konkreta färdigheter, yrkeskunnande och "know-how". Den andra är av kognitiv art och utgörs av mentala modeller som paradig, perspektiv, föreställningar och synpunkter. Mentala modeller formar det sätt vi uppfattar vår omvärld på och speglar våra verklighetsbilder (hur det är) och våra visioner (hur det borde vara) (Nonaka och Takeuchi, 1995).

Enligt Nonaka och Takeuchi är det just distinktionen mellan explicit och tyst kunskap som förklarar skillnaden mellan det västerländska och japanska synsättet på kunskap:

*"Explicit kunskap kan lätt bearbetas av datorer, överförs elektroniskt eller lagras i databaser, men den tysta kunskapens subjektiva och intuitiva karaktär gör det svårt att hantera eller överföra förvärvad kunskap på ett systematiskt eller logiskt sätt. Om tyst kunskap skall kommuniceras och delas inom en organisation måste den omvandlas till ord eller siffror som alla kan förstå. Det är just när denna omvandling äger rum – från tyst till explicit och, som vi skall se, tillbaka till tyst igen – som organisatorisk kunskap skapas."* (1995 s. 8)

### **Individuell och organisatorisk kunskap**

Om kunskap enbart existerar på individnivå eller också kan existera på organisationsnivå har debatterats av forskare sedan 60-talet, t ex Cyert and March (1963). Under senare år har merparten av forskningen inom organisatoriskt lärande (Huber, 1991; Levitt och March, 1988) och det kunskapsbaserade synsättet (Nonaka och Takeuchi, 1995; Spender, 1989) betonat förvärv och utveckling av organisatorisk kunskap.

Enligt March (1991) lär organisationer av sina medlemmar, ackumulerar kunskap över tiden och lagrar denna kunskap i sina rutiner, normer, regler och former. Grant (1996) menar att denna syn på kunskap riskerar att leda till reifiering och att den interaktion mellan individer som ger upphov till kunskap negligeras. I stället ser han kunskapsutveckling som en individuell aktivitet i linje med Simon: *"All learning takes place inside individual human heads; an organization learns in only two ways: (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have"* (Simon, 1991 s. 125).

Nonaka och Takeuchi (1995) utgår ifrån att organisationer inte kan skapa kunskap utan individers initiativ och interaktion. Organisatorisk kunskap är den kunskap som delas av individer men kan förstärkas, överföras och utkristalliseras genom dialog, diskussion, observation och delade erfarenheter.

### **Kunskapsutveckling**

Nonaka och Takeuchi (1995) kritiserar västerländska chefer för att de ser organisationer som informationsbehandlingsmaskiner och följaktligen inte uppmärksammar organisatorisk kunskapsutveckling. De måste överge sin gamla syn på kunskap och idén att kunskap alltid kan förvärfvas och läras in med hjälp av böcker, manualer och lektioner: *"Instead, they need to pay more attention to the less formal and systematic side of knowledge and start focusing on highly subjective insights, intuitions, and hunches that are gained through the use of metaphors, pictures, or experiences."* (s. 11)

Nonaka och Takeuchi definierar organisatorisk kunskapsutveckling som *"the capability of a company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization, and embody it in products, services, and systems."* (1995, s. 3). Det är inte enbart en fråga om att lära av andra som i "benchmarking" eller "best practices". Det som är meningsfullt i ett sammanhang kan framstå som meningslöst i ett annat sammanhang; ny kunskap måste tolkas och anpassas till den specifika situationen och perspektivet.

Kunskap skapas och sprids genom social interaktion mellan tyst och explicit kunskap. Nonaka och Takeuchi kallar denna interaktion kunskapsomvandling och beskriver den som en spiralliknande process som rör sig från individnivå till högre organisatoriska nivåer och överskrider gränserna mellan grupper, avdelningar, divisioner och bolag.

### **Knowledge management**

I knowledge management är det en kritisk uppgift för ledningen att integrera många olika typer av kunskap och samtidigt upprätthålla den effektivitet som är förenad med specialiserad kunskapsutveckling (Grant, 1998). För att kunna hantera kunskap på ett effektivt sätt måste cheferna kunna identifiera sina medarbetarnas strategiskt användbara kunskap och förstå hur denna kunskap skall spridas till andra individer och enheter inom företaget.

De flesta chefer, säger Brown och Duguid (1998), inser de svårigheter som kan uppstå när kunskaper skall spridas i organisationen men reducerar problemen till en fråga om information. Följaktligen ser de lösningen i form av bättre teknik för att söka och sprida information; stora förhoppningar och mycket resurser investeras i intranet och databaser.

Men kunskap är ofta "socialt inbäddad" i den grupp som tillämpar den och starkt integrerad med det sätt gruppen arbetar på. Brown och Duguid kallar dessa arbetsgrupper "communities of practice" och menar att försök att överföra sådana kunskaper från en grupp till en annan utan att ta hänsyn till den praktik kunskapen är förankrad i kan resultera i att "veta vad-kunskap" överförs utan "veta hur-kunskap". Vad som anses vara best practice i Boston överensstämmer inte nödvändigtvis med vad som anses vara best practice i Göteborg. Nonaka och Takeuchi (1995) framhåller att det kunskapsutvecklande företaget karakteriseras av en systematisk kunskapsutvecklingsprocess som skiljer sig från traditionella ledningsmodeller som top-down och bottom-up.

I top-down ses kunskapsutveckling från ett informationsbehandlingsperspektiv där högre chefer står för kunskapsutveckling och implementering av information. I bottom-up skapas

kunskap av de anställda, men de agerar som oberoende och från varandra åtskilda individer. Mellancheferna är nästan helt negligerade i båda modellerna.

I stället lägger Nonaka och Takeuchi fram en ny modell, *middle-up-down*, som ställer mellancheferna i centrum av knowledge managementprocessen. De bildar en bro mellan högsta ledningens visionära ideal och den ofta så kaotiska verkligheten längre ned i organisationen genom att medla mellan "what should be" och "what is" och utveckla affärs- och produktkoncept.

De hänvisar till det stigande missnöjet med traditionella organisationsstrukturer och pekar på att organisationen under 1900-talet alternerat mellan två grundstrukturer, den byråkratiska och projektorganisationen. Men ingen av dessa strukturer är lämplig för att organisera kunskapsutveckling; det krävs en kombination av båda.

Projektorganisationen är flexibel, dynamisk och erbjuder delaktighet, egenskaper som är gynnsamma för utbyte och utveckling av kunskap. Men organisationens tidsbegränsade karaktär gör det svårt att sprida den nya kunskap som utvecklats inom projektgruppen till andra delar av organisationen. Den byråkratiska strukturen är å andra sidan mer effektiv när det gäller att utnyttja och ackumulera kunskap.

Enligt Hansen m fl. (1999) finns det två huvudstrategier för knowledge management: kodifiering och personalisering. Företag som använder sig av *kodifieringsstrategin* utgår ifrån IT-systemet, kodifierar noggrant sin kunskap och lagrar den i databaser så att den lätt kan sökas fram och användas av vem som helst inom företaget. Företag som använder sig av *personaliseringsstrategin* utgår från människorna som kunskapsbärare och lutar i första hand till personliga möten och nätverk där den tysta kunskapen lättare utvecklas och utväxlas. De använder också IT men främst för att underlätta kontakter och kommunikation. Hansen m fl. framhåller vikten av att välja rätt huvudstrategi och inte gå i fällan att försöka tillämpa båda strategierna samtidigt.

### **Faktorer som främjar kunskapspridning**

I den engelskspråkiga litteraturen på området framhålls betydelsen av "enabling conditions for knowledge management" (Nonaka och Takeuchi, 1995) eller "knowledge enablers" (Ichijo, von Krogh och Nonaka, 1998). Med detta avses ungefärligen betingelser eller faktorer som möjliggör eller främjar utveckling och spridning av kunskaper inom en organisation.

För att kunna tillvarata den så ofta subtila kunskapen och undvika godtycklig och osystematisk kunskapsutveckling måste det finnas mekanismer som främjar utveckling och spridning av kunskaper. Dessa främjande faktorer skall stimulera individuell kunskapsutveckling, slå vakt om kunskapsutveckling och underlätta för anställda att dela med sig av sina idéer och erfarenheter. Utifrån sina studier av företaget MYCOM identifierade Ichijo, von Krogh och Nonaka (1998) fem sådana främjande faktorer:

- Fokusering på kunskap
- Intensiv kommunikation
- Stödjande struktur
- Tillit och omtanke i relationer
- Utveckling av kunskapsmedvetna chefer

#### *Fokusering på kunskap*

För att kunskap skall kunna utvecklas och spridas på ett effektivt sätt måste det finnas ett stöd i form av en uttalat positiv inställning till kunskap inom företaget; föreställningen om kunskap

som en av de absolut viktigaste konkurrensfördelarna skall vara väl förankrad i organisationen. Ett sätt för ledningen att få organisationen att fokusera på kunskap som Nonaka och Takeuchi (1995) förespråkar är att formulera ett *knowledge intent*. Det kan uttryckas som *missions* eller *core values* och spridas via möten och uttalanden från högsta ledningen.

#### *Intensiv kommunikation*

Möten är en viktig länk i företagets utveckling och spridning av kunskap, och all slags kommunikation, i synnerhet dialogen och det personliga samtalet, bör stimuleras. För att kunna uttrycka kunskap, dela erfarenheter och uppnå ömsesidig förståelse måste det finnas ett gemensamt språk i företaget; människor behöver förstå vilka idéer, föreställningar och värderingar som andra människors uttalanden baseras på.

#### *Stödjande struktur*

En byråkratisk organisation kan vara ett effektivt hinder mot kommunikation och spridning av kunskap. En struktur som stöder kunskapsutveckling är utformad så att den underlättar tillgång till olika informationskällor och olika perspektiv att tolka informationen utifrån. Samtidigt skall strukturen underlätta integration av olika information och olika perspektiv, dvs. en på en gång särskiljande och samverkande struktur. En viktig aspekt av strukturen är också autonomi som ökar individens motivation och möjligheter att upptäcka, söka och dela med sig av ny kunskap. En annan är möjligheten att bygga in redundans, överlappande information, i organisationen, t ex genom arbetsrotation eller projekt där människor med olika kompetens och erfarenheter blandas.

#### *Tillit och omtanke i relationer*

Ett företagsklimat som präglas av stark individuell konkurrens, egoism och misstänksamhet minskar människors benägenhet att dela med sig av sina kunskaper och personliga erfarenheter. Eftersom kunskapsöverföring i så hög grad är förenad med känslor, tolkningsproblem och missförstånd måste större uppmärksamhet fästas på relationerna i organisationen. När relationerna präglas av tillit, tålmod, tolerans och omtanke ökar kvaliteten i dialog och samtal och underlättas utbyte av erfarenheter och kunskap, i synnerhet tyst kunskap.

#### *Utveckling av kunskapsmedvetna chefer*

Ichijo, von Krogh och Nonaka (1998) menar att företag måste utveckla kunskapsmedvetna chefer och att belöningsystemen bör utformas så att de belönar chefer som aktivt bidrar till kunskapsutveckling, delar med sig av sina erfarenheter och bygger upp förtroendefulla relationer. Ett sätt att berika chefernas erfarenhets- och kunskapsutbyte är arbetsrotation.

# Knowledge Management i svenska storföretag

I detta kapitel presenteras resultatet av undersökningen. Det är indelat i fyra avsnitt som vart och ett försöker ge svar på följande frågor:

1. Vilka problem försöker företagen lösa och vilka hinder står i vägen?
2. Vad gör företagen i dag?
3. Vilka förutsättningar krävs?
4. Hur skall företagen gå vidare?

## ***1. Vilka problem försöker man lösa och vilka hinder står i vägen?***

I det första avsnittet behandlas hur begreppet "knowledge management" uppfattas inom företagen, vilka problem man försöker lösa och vilka hinder utnyttjande och spridning av kunskap i internationella koncerner är förenade med.

## **Knowledge Management - vad är det?**

Det uppfattas som svårt att få grepp om knowledge management. En av de intervjuade menade att folk värjde sig för termen: *"Många räds nog namnet knowledge management, för det är ett komplext och lite akademiskt uttryck, svårbegripligt. Det är svårt att greppa, bättre att inte bry sig om det."*

Hur skiljer man knowledge management från information management? Och den indelning i *explicit och tacit knowledge* som framför allt görs i litteraturen – hur gör man den i praktiken? Men samtidigt betonade flera företag att det inte var ett nytt fenomen utan något man arbetat med under många år:

*"Jag är ju ingen expert på knowledge management men konstaterar att det här är ju ingen ny företeelse för detta och andra företag hur man skall ta vara på det kunnande man bygger upp och ackumulerar under årens lopp, kunnande kring produkter, kunder, marknader etc. Vi har naturligtvis haft alla verktyg som står till buds, människor reser, flyttar sig, har konferenser, möten, utbildningar, träningar och man delger varandra."*

I de flesta företagen föredrog man att arbeta med andra begrepp än knowledge management, som i ett av de mest kunskapsintensiva bolagen:

*"Inom vårt företag finns det en hög grad en medvetenhet om competence management. Det är definitivt inte bara ett "buzz word". Det finns ju hela tiden nya ord som dyker upp och plötsligt så börjar alla att prata om det. Men competence management ligger oss verkligen nära hjärtat. Det är framför allt de processerna genom vilka man skaffar sig kompetenser som är viktiga för oss. Jag tänker inte på utbildning här, åtminstone inte bara utbildning. Det här går långt över steget utbildning."*

Inom ett av verkstadsföretagen bildades 1998 ett *learning center* som bl. a skulle försöka få ett grepp om vad knowledge management kunde innebära för företaget. Till gruppen knöts en från Handelshögskolan nyligen utexaminerad person med specialuppdrag att närmare försöka beskriva och formulera vad begreppet står för. Han förklarar:

*”Jag jobbar mer med den filosofiska biten kring knowledge management och hur vi kan applicera det här. Problemet som man springer in i är växlingen från det mer akademiska tänkandet, det frigjorda och systematiska tänkandet, till att faktiskt applicera saker och driva projekt. Det är inte alltid det finns grogrund i organisationen för att vilja se det här, dvs. de som har blindast fläckar ser dem inte.”*

Gruppen har bl. a arbetat med att från projekt försöka inhämta inte bara explicit kunskap i form av tekniska resultat utan också implicita kunskaper i form av erfarenheter av vad som gick bra och mindre bra i samarbetet. Det visade sig vara mycket svårare än man föreställt sig; teknikerna avstod helt från att göra ”flummiga” kommentarer och gruppen ansåg ”en fullkomlig tömning av den implicita kunskapen vara en stor utmaning”.

På samma företag beskrivs den typiske konsulten: Han börjar med att snabbt förklara vad knowledge management är, sätter sedan upp en projektorkanon, går in på sitt intranät, stansar in några sökord och så rasslar det till. Men den typen av intranetlösningar konsulten presenterar finns hos detta och andra företag sedan åtminstone fyra eller fem år tillbaka.

Även om det sägs att knowledge managementprojekt inte drivs av tekniker eller systemutvecklare, så är det kanske ändå i praktiken tekniker som är drivande. Men tanke- och kunskapsstrukturer låter sig ofta inte formaliseras och struktureras på det sätt systemutveckling föreskriver; många saker kan inte förklaras, bara förnimmas. Systemutveckling handlar om att skapa en standardstruktur och sökord som gör att vi kan söka upp koncept och begrepp, men många av de tanke- och kunskapsstrukturer som överförs kan vara vågor som passerar mellan människors huvuden just för tillfället.

En av de intervjupersonerna varnade för risken att bli bländad av avancerade system och tekniker: *”Jag har sett en hel del företag där de gjort väldigt imponerande system för knowledge management, men man får ju se upp så att man inte bara förblindas av alla blinkande lampor. Det viktiga är ju vad man använder den här arkitekturen till, vad det är för kunskaper som faktiskt flödar fram och tillbaka.”*

## **Problem som väntar på sin lösning**

De problem som knowledge management förväntas lösa eller minska beskrivs främst i termer av otillräckligt utnyttjande av existerande kunskaper inom företaget och benägenheten att ”uppfinna hjulet” på flera olika platser. Flera återkom till problemet med att tillvarata de kunskaper som utvecklas i projekt:

*”Det har egentligen varit en ständig fråga. Hur klarar man kunskapsåterföring och kunskapsförmedling? Hur lär man sig och sprider kunskap kring varje projekt? I de flesta projekt så lär man sig någonting: detta kunde man ha gjort bättre, vad var det som var bra? Det finns oerhört mycket erfarenhet och framgångskoncept etc. som aldrig kommuniceras, utan man uppfinner hjulet varje gång. Detta skulle man vilja komma åt för att få en bättre spridning av viktiga erfarenheter och kunskaper.”*

I samtliga fall var man övertygad om att det fanns mycket kunskap inom organisationen som inte tillvaratogs. Som orsaker angavs att man inte visste att det fanns kunskaper på annat håll eller att man hade svårt att finna dem:

*”Det är klart att de som har levt och verkat flera år i företaget, de vet vem de kan kontakta, vem som är specialist på det och det. Men för någon ny utifrån är det helt omöjligt att hitta den rätta personen. Min stora förvåning var att det fanns oerhört mycket spetskompetens i koncernen, men att man inte kunde hitta den, utan man var tvungen att prata med någon som hade mycket erfarenhet om företaget.”*

En annan förklaring var att man helt enkelt inte var intresserad av att söka inom företaget: *”Det finns så oerhört mycket kunskap man kan utnyttja bredare än vad vi gör i dag – i ett stort företag så gör vi ändå saker på olika sätt. Och det skall man suga upp. Men det är mycket intressantare att gå till Ericsson och Hässle och se hur de gör.”*

I ett företag ansåg man sig på många områden ligga i främsta ledet någonstans inom koncernen men inte utnyttja de möjligheter det skulle kunna ge: *”Där hävdar jag att vi ju inte använder hälften av det vi redan kan! Om vårt företag var lika bra överallt som vi är där vi är som bäst, så skulle vi vara världsledande.”*

Som exempel på område med dåligt kunskapsutbyte nämndes marknadsorganisationen av flera företag. De olika marknadsbolagen, även om de var närliggande, arbetade ofta utifrån sina speciella idéer och kunskaper:

*”Här borde man verkligen kunna dela informationsmängderna. Det går att spara hur mycket som helst i Europa, om man gjort en större marknadsorganisation och försökt utnyttja den information man skapar i ett visst land i andra länder.”*

En av intervjupersonerna hade länge haft den äkta, lärande organisationen som en vision men kände en otålighet med vad man hittills åstadkommit: *”Det finns oerhört mycket möjligheter att skapa lärtillfällen ute i verksamheten som vi håller på med men man förstår sig inte på att utnyttja dem.”*

I ett annat företag ansåg man sig vara på väg mot en lärande organisation men ha långt kvar: *”Kanske på väg att bli, men vi har mycket kvar. Vi har för litet system som tar hand om alla de erfarenheter som skapas. Där skulle vi kunna bli mycket, mycket duktigare.”*

Kommunikationen tycks i hög grad vara envägs; informationsströmmarna går i första hand från huvudkontoret till dotterbolagen: *”Skall jag vara helt ärlig, tror jag att vi har lättare för att dela med oss av det vi har än att se värdet i att ta reda på vad de kan utigenom. Det har legat i vårt sätt att arbeta, att mata ut kunskap som de där ute skall ta hand om.”*

*”Om du tar en säljorganisation där man varit framgångsrik med t ex marknadsföringsaktiviteter”, säger en av de intervjuade, ”så är det viktigt att någon snappar upp det och för det vidare. Men problemet är ändå att identifiera det som varit framgångsrikt. Varför har man varit framgångsrik, varför säljer vi så bra där? Har man någon speciell teknik? Det är ju sådant som bara kan komma fram i gemensamma möten, konferenser eller att det är någon budbärare inom organisationen som ser detta och för det vidare.”*

Samtidigt finns det ett motstånd mot att lära av andra enheter, syndromet *Not Invented Here*, där man resonerar: *”Vi vill göra våra egna misstag. Vi vill inte lära oss vad ni gjorde i Kina, vi vill göra det på vårt eget sätt.”*

Det finns också en form av tröghet som gör att man inte alltid snabbt söker och kopierar goda lärdomar. I praktiken är det inte heller så enkelt: först skall man kunna beskriva varför det blev rätt och varför man lärde sig det man lärde sig. Sedan skall dessutom någon annan fånga upp och omsätta det i en kanske helt annorlunda miljö.

Det är också svårt att förutse var ny kunskap bildas; huvudkontoret tycks inte vara den viktigaste platsen: *”Det jag lärt mig är att oftast görs de intressanta sakerna långt ifrån huvudkontoret, t o m i organisationer med små, knappa resurser. De gör det andra pratat om.”*

*”Det beror på vilken slags kunskap det gäller. Genombrottskunskap kan lika väl skapas i ett jättelitet projekt som i ett jättestort. Vi vet ju inte var den här genombrottstanken kommer, var genombrottet sker. Då gäller ju detta med att vaska ut guldkornen.”*

Det är inte bara de goda erfarenheterna som behöver spridas; också de dåliga behöver tillvaratas: *”Vad vi diskuterar är om det bara är den bästa kunskapen som skall överföras eller skall man också avisera misslyckanden? För det är egentligen lika värdefullt; varför skall jag gå och köpa ett datasystem när det finns andra inom koncernen som misslyckats med det? Så det är lika viktigt.”*

## **Förståelse och motivation som hinder**

Flera företag betonade att infrastrukturen i dag håller en sådan klass att de tekniska problemen är de mindre: *”Det svåra är att få igång processer där människor delger varandra och på något sätt också strukturera upp innehållet.”*

*”Allt detta är tekniska saker som i dag är lätta att göra med de verktyg som finns. Det svåra är fortfarande projektarbetet, att starta upp ett knowledge managementprojekt och sedan, framför allt, att få människor att vilja delta.”*

Ett grundläggande problem tycks vara att många inte förstår nyttan av knowledge management. En av de intervjuade drog parallellen med Sonys freestyle som användarna förstod nyttan av först när den introducerats på marknaden: *”Men den dagen då man levererar en liten freestyle där man kan bära med sig kunskapen på ett lätt sätt och ser nyttan av det, så kommer det att växa.”*

Det rådde stor enighet om att motivation, incitament och belöningssystem var kritiska faktorer i knowledge management. Om människor inte är motiverade att lära sig, kommer man inte långt:

*”Nätet räcker en bit, fysiska resor och möten räcker en bit och telefonen räcker en bit – det finns ju många sätt. Men jag inbillar mig att den begränsande faktorn fortfarande är min vilja att lära mig: att jag tillåter mig att lära från andra och inte måste göra mina misstag själv.”*

Vissa människor vill inte dela med sig av sina kunskaper, eftersom deras kunskap ger dem makt och status. I ett av företagens tyska verksamheter fanns en person som kommit på ett sätt att öka produktiviteten med 7-8 procent genom en viss process, men han vägrade att tala om hur det gick till! Han är närmare 60 år, en auktoritet inom sitt område och har god ekonomi. Den ekonomiska belöning han skulle få uppvägde inte den förlust av auktoritet och status han skulle åsamkas.

Kärnan i problemet, enligt den person som återgav händelsen, är att det måste finnas ett incitament för att dela med sig av sin kunskap. Det måste finnas ett win-winförhållande mellan den anställde och företaget. I detta fallet var det sociala nätverket särskilt

betydelsefullt; den 60-årige tysken skulle kanske, i utbyte mot sina kunskaper, accepterat att ingå i en viktig projektgrupp eller få en framträdande position i företaget.

Flera pekade på brister i belöningsystemen; människor belönas inte för att dela med sig av sina kunskaper. Företag måste finna sätt att belöna interaktion och kunskapsutbyte:

*”Vi måste hitta belöningsstrukturer, inte bara i monetära termer. Har man intresse av interaktion med andra kulturer, så låt personen resa, få ett nytt jobb, bli koordinator, åka ut på seminarier. Det gäller att hitta former där personer känner sig behövda och motiverade att ställa upp och dela med sig.”*

## **Organisatoriska gränser och byråkratiska system**

Samtliga intervjuade framhöll att gränser av olika slag hindrade kommunikation och kunskapsöverföring: gränser mellan nationer, mellan professioner och mellan olika enheter inom organisationen:

*”Man upptäcker mer och mer att det finns kunskap som man borde kunna utnyttja på ett bättre sätt. Men man gör det inte, för det finns vissa organisatoriska hinder...”*

I ett av företagen försöker man stimulera kommunikationen över organisatoriska gränser med olika medel som sammankomster, fritidsaktiviteter och gemensamma matsalar: *”Men det räcker ju inte, för det som vi sett i detta starkt växande företag är att vi fått murar mellan discipliner som vi skulle vilja göra hål i.”*

I flera företag noterades att den självständighet som uppnåts genom decentralisering och bolagisering slog tillbaka på kommunikation och kunskapspridning:

*”Men eftersom självständigheten har varit så stor här har vi heller aldrig pratat över bolagsgränserna, hur vi skall närma oss marknadsbolagen. Så när man sätter sig med marknadsbolagen, så talar de om eländet som de har. Så det flödet har varit ganska dåligt.”*

*”Det vet vi från tidigare, att bara få ihop själva koncernen var ett stort steg – divisionerna var ju oerhört självständiga. Vi skapade då en chefsutbildning där vi plockade folk från de olika divisionerna, och det var ju första gången de träffade varandra, ”Jaså, ni jobbar så med marknaden, det skulle vi kunna ha nytta av”. Det är ju populärt att benchmarka sig med omgivningen, men man kan klara sig ganska långt internt.”*

Ett liknande fenomen observerades i projektorganisationen: inom projekten fungerade kommunikation och kunskapsutbyte tillfredsställande, men mellan projekten efterlystes en bättre kunskapsöverföring.

I flertalet företag använde man sig av internationella konferenser och möten för att bryta ned gränserna mellan olika nationer och kulturer, men det erfarenhetsutbyte och den korsbefruktnings som eftersträvades begränsades av att det var nästan alltid människor från samma funktion eller profession som möttes: ekonomerna hade sina konferenser, teknikerna sina och marknadsförarna sina.

Många ser i hierarkin ett allvarligt hinder och menar att företaget måste finna flexibla sätt att organisera sin verksamhet: *”Det behövs mycket mer av tillfälliga organisationslösningar. Jag tror att byråkratin är det absolut största hindret.”*

I ett företag ges exempel på hur interndeberingssystemet sätter käppar i hjulet för kunskapsöverföring. När en enhet inom koncernen behöver låna en skicklig medarbetare till ett speciellt projekt från en annan enhet, kan det bli så krångligt att fördela kostnaderna att man i stället säger: *”Äh, vi lånar honom bara några veckor, så kan väl ni stå för kostnaderna?”*

Flera av de intervjuade var också kritiska till de ständiga organisationsförändringarna: *”Man centraliserar, man decentraliserar, man flyttar om. Jag tror att man skulle kunna få samma sak genom att ha öppnare kontakter, inte hålla så hårt i organisationsrutorna utan ha en större förståelse för det gemensamma. Här kan jag bidra, utan att behöva interndebera allting. Formerna förhindrar mycket.”*

Som en varningssignal för framtiden sågs välutbildade ungdomars reaktioner på sin första anställning i en byråkratisk organisation:

*”Sedan har vi andra saker som hindrar, som att du skall vara glad för en fast anställning. Du skall vara glad att du fått komma in i familjen. Vi ser inte de andra behoven som välutbildade ungdomar har, de kommer hit med en helhetssyn, och sedan krymper vi världen. Det är kanonfarligt, vi kommer inte att överleva om vi inte hittar andra sätt.”*

## **Tid och resurser räcker inte till**

En återkommande uppfattning var att bristen på tid och resurser var ett av de viktigaste hindren för att ta vara på och sprida kunskaper:

*”Jag tror för min del att det största problemet de senaste åren är att vi har haft för lite resurser för att arbeta målmedvetet och systematiskt med dessa frågor. De löser sig inte av sig självt.”*

*”Vi har för lite tid i dag. Man måste få tid att sitta och prata så här. De här tidskrifterna är viktiga men jag hinner aldrig läsa dem. Tiden är ett hinder. Organisationen är stressad, hela samhället är för stressat. Man får inte tid för eftertanke. ...Färre och färre jobbar mer och mer. Jag tror inte det är sunt – det kommer att straffa sig så småningom.”*

Även om ledningen är fullt införstådd med att det är viktigt att dela kunskap och erfarenheter, kan det på lägre nivåer vara svårt att få tiden att räcka till:

*”Visionen är: Vi skall dela information. Men om du sedan går ned i organisationen, så går allt så himla fort och det finns inte tid att dela information. Det finns en vilja att dela information, men går du ned på golvet så sitter folk med fyra meters mellanrum och gör samma sak. Det finns ingen internkommunikation. Folk hinner inte.”*

I ett företagen tycks pendeln svängt över mot att ”stå på ditt jobb och gör det du skall”. Det finns inte tid till annat än att producera. Men förr eller senare kommer det att visa sig att det inte går att ”springa med huvudet rakt ned”.

En av intervjupersonerna såg pessimistiskt på möjligheterna att mobilisera tillräckligt med resurser: *”Jag har trott på möjligheten att utveckla till en lärande organisation, och jag vill inte säga att jag kastar in handduken fullständigt, men faktum är att det krävs oerhörda insatser. Och det är där jag känner att resurserna inte finns riktigt. Och då menar jag personella resurser...”*

Resor är viktiga, eftersom en stor del av kunskapsöverföringen måste ske vid personliga möten, men kostnaderna för resor sätter ofta ett tak. I ett av företagen fanns t ex en grupp på tio personer som var placerade på tio olika platser i Europa, men budgeten tillät inte mer än ett eller två möten om året; övriga möten och diskussioner fick ske via elektroniska media. Att som förr, resa runt och lära sig går inte längre för sig: *"Det blir för dyrt. Man har inte längre den tiden att resa runt i världen och titta sig omkring. Det här med "industriell turism" är passé."*

## **Brister i ledarskapet**

Flera ansåg att ledarskapet var en trång sektor i sammanhanget. De upplevde en påtaglig brist på den typ av ledare som skulle kunna skapa förutsättningar för kunskapsöverföring och lärande: *"Det är oerhört svårt att hitta bra ledare. Det är en bristvara."*

En av de intervjuade hävdade att management i själva verket var en hindrande faktor för lärande: *"Innan management visar och lever som de lär, är det svårt att få in det här. Har du en missionär som tror på idén, ser ljuset och fått jobba med det i fyra år och visat att det fungerar, då får du ringarna på vattnet som sipprar ned i organisationen."*

I ett annat fall framhölls att problemet var att få just cheferna att inse värdet av knowledge management: *"Mitt stora problem som "underdog" här är att få management att förstå nyttan av det och vad de får tillbaka när man lyckas förädla kunskapen och göra den gripbar. De kommer hela tiden tillbaka till att det har ju gått tidigare, varför skall vi göra så nu?"*

Man kan få pengar och resurser till ett knowledge managementprogram, men det är svårare att få stöd från högre chefer. Och det är inte bara viktigt att ha ledningens stöd, de skall helst också förstå vad de stöder!

Chefer som visar att de inte kan lyssna på sina medarbetare blir ett dåligt föredöme och hinder för erfarenhetsutbyte och kunskapsspridning: *"...alla dessa dåliga exempel där man sprungit rakt fram och inte lyssnat på medarbetarnas kunskaper..."*

Ungdom och specialistbakgrund sågs som försvårande omständigheter i ett kunskapsmedvetet ledarskap: *"Jag tror att det är få unga människor som är bra ledare. För att vara ledare krävs ju att du har livserfarenhet, självförtroende och vågar att bjuda på dig själv, inte vara rädd att misslyckas. ... vi har ju då på många ställen fortfarande specialister som sitter som chefer och ledare, och de kanske inte alltid ser att det viktiga inte är att kunna allt själv utan att kunna få andra att bli bättre än vad jag själv är."*

En av de intervjuade såg ett hinder i att chefer inte var tillräckligt globala i sitt agerande: *"Du måste få folk att jobba både lokalt och globalt. Jag tror lite grand att problemet i dag är management; de säger sig vara globala men jobbar inte globalt."*

## **Hinder i kultur och värderingar**

Ett ledarskapet närstående område som kunde ha menliga effekter på lärande och erfarenhetsutbyte var enligt de flesta intervjuade kulturen och värderingarna i företaget: *"Ett stort problem är det kulturella, och då menar jag inte landskulturer utan mer den kultur man sitter i, vilket kan vara en teknisk kultur."*

I ett av verkstadsföretagen försökte man få bättre kunskaper om projektgruppers sätt att arbeta och varför vissa grupper blev försenade eller presterade sämre. Eftersom det inte gick att läsa ut av dokumentation och rapporter som enbart behandlade de tekniska och ekonomiska aspekterna av projekten sökte man förmå projektansvariga att också beskriva gruppen sätt att fungera:

*”Det står att den gick i stöpet, men på något sätt så förstår man inte varför, och det är den kunskapen vi sökte. Man skulle i projektbeskrivningen skriva in mer implicita saker som t ex relationer i projektgruppen, problem som uppstod och lärdomar att ta. Men det har inte hänt ännu.”*

Förklaringen var det dominerande tekniska intresset; när de projektansvariga skrivit ned sina tekniska variabler, ansåg de sig ha fullgjort sin dokumentation: *”Att sedan sitta och fylla i sådant här ”blaj” är betungande för dessa personer. Så det är ett stort kulturellt problem.”*

Förutom sämre moral i företag och samhälle märktes en ökad egoism, inte minst hos de yngre och nyanställda:

*”Etiska regler är oerhört viktiga i dag, men jag vet inte vart de tagit vägen, det bekymrar mig. Jag tycker att vi tappat etiken lite, inte bara vi i företaget utan i samhället i stort. Det har blivit en egoism på något sätt. Och det är ju ett hinder, för man delar inte med sig på samma sätt. Det är ingen generositet mot medarbetare, man driver på själv för att glänsa och bjuder inte på sig själv.”*

Klimatet i företaget har också förändrats beroende på den starkare aktieägarorienteringen och fokuseringen på lönsamhetsmål:

*”Det har kommit in ett annat moment i dag... företaget är till för aktieägarna. Vi talade inte i de termerna tidigare. Det är lönsamheten som man mäter på tiondelarna. Förr gällde det att ha ett bra företag, tryggt för de anställda som hade en utveckling, en viss lönsamhet så att man kunde investera för att företaget skulle kunna växa... Frågan är om det är sunt. Man märker på folk att de är väldigt, väldigt jagade och stressade, får aldrig lugn och ro. Man slarvar med mycket, man sätter sig inte ned och fyller på sin kunskap.”*

*”...Därför har fokuseringen varit ganska tuff på ekonomiska mål. Då händer det att man glömmar den andra biten, dvs. hur viktigt det är att utveckla kompetens och att jobba med människor.”*

Den hårdare konkurrensen i många branscher och på arbetsmarknaden fortplantar sig in i företagen och bidrar till ökad konkurrens mellan enheter, avdelningar och människor på ett sätt som inte alltid gynnar kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte:

*”Om vi t ex konstaterar att man i Holland är oerhört duktiga på att sälja en viss produkt, vem är då skyldig att tala om detta? Det finns tävling här som gör att jag håller på det här, för nu skall vi bli bäst... Det kan också vara lite farligt. Konkurrens manar inte till att man delar med sig.”*

## Utbildning som hinder för lärande

När kunskapsutveckling likställs med utbildning kan utbildning utgöra ett hinder för effektivt lärande i företaget. Det finns en tradition där nästan varje behov av kompetensutveckling möts med något slag av formell utbildning:

*”Vi är ganska fixerade vid att kompetensutveckling är detsamma som kurs. Man måste göra en kurs! Jag vet inte vad det beror på. Det kan vara att vi alla har en 12-15 års skolerfarenhet i ryggmärgen. Pratar man om kompetensutveckling så associerar folk direkt till att man måste gå på någon sorts skolbänksvariant, en utbildning eller kurs.”*

Flera intervjupersoner pekade på den svaga kopplingen mellan utbildning och praktik; det är ofta svårt att tillämpa de nyvunna kunskaperna i det praktiska arbetet och det är långt ifrån säkert att kunskaperna finns där när man behöver dem. En person jämförde med de möjligheter till lärande som uppstår i samband med projekt:

*”Ta bara ett byggprojekt. Man bildar en projektgrupp, sedan etablerar man och driver projektet över tiden, man bygger upp det, fler och fler personer kommer in i organisationen och det händer saker, eftersom det inte finns något projekt som är exakt likt det föregående eller något annat. Det händer alltid saker, både positivt och negativt. Man måste ta beslut hela vägen, hur löser vi detta, hur gör vi här, det finns enorma möjligheter till att lära bara genom att göra avstämningar och uppföljningar av projekt. Att med jämna mellanrum stanna upp och samla folk och gå igenom hur det har gått hittills, vad är det som var bra och dåligt, vad kan vi lära av detta? Detta gör man dock inte.”*

Den traditionella utbildningen kan på så vis utgöra ett hinder för mer arbetsrelaterat lärande: *”Alla de här metoderna för kompetensutveckling som är mer arbetsorienterade som arbetsrotation, arbetsbyte, projektarbete och delegering tänker man sällan på. De utnyttjar man inte när man arbetar med kompetensutveckling.”*

## 2. Vad gör man i dag?

I det andra avsnittet beskrivs vad företagen gör i dag för att utnyttja och sprida kunskap och vilka olika medel och verktyg de använder.

### Viktiga verktyg: möten, konferenser och resor

Stora, internationella företag har alltid brottats med problemen att tillvarata och sprida det kunnande som byggts upp inom olika enheter runt om i världen. Under årens lopp har de också utvecklat och prövat en rad olika medel och verktyg för att överföra kunskaper och erfarenheter från en enhet till en annan, som möten, konferenser, resor, utbildningar, projekt och arbetsrotation. Under senare år har utvecklingen inom IT och telekommunikation dessutom gett upphov till en mängd nya eller förbättrade verktyg för överföring av information. Flera betonade att det ändå var personliga möten och konferenser som var basen i erfarenhetsutbytet:

*”Vad är det som först får individer att delge varandra, varifrån kommer det första initiativet? Då tror vi fortfarande att de här vanliga konferenserna och affärsmötena är de punkter där det startar.”*

I ett av de mest kunskapsintensiva företagen såg man seminarier som ett medel för spridning av kunskap som skulle kunna utnyttjas ännu mer:

*”När vissa saker är färdiga försöker vi ha seminarier, i första hand för andra inom samma område som behöver veta det men också för en lite större allmänhet. Vi har rätt mycket sådan verksamhet men vi skulle kunna vara mycket, mycket bättre. De flesta jobbar lite för mycket.”*

Eftersom nya idéer och kunskaper oftare utvecklas på andra enheter än huvudkontoret är det viktigt att komma ut och träffa människor på dotterbolagen:

*”Kortare uppdrag, internationella uppdrag, ledaruppdrag, att röra sig runt i världen gör att man kommer i kontakt med fler människor och får respekt för vad som görs och vad man kan.”*

I ett av verkstadsföretagen fanns ett fortlöpande utbyte av arbetskraft:

*”Det har varit mycket av givande och tagande mellan länderna, där man byter folk eller åker till varandra och jobbar. Där erbjuder vi som globalt företag möjligheter som att man kan åka över och jobba ett par år och komma tillbaka och berika sin grupp eller att man reser på tvåveckorsbesök i båda riktningarna.”*

I de flesta företagen är det en relativt liten grupp som möts över gränserna. De som framför allt är på resande fot, ständigt och jämt åker och besöker dotterbolagen, har sitt säte på huvudkontoret. På de enskilda dotterbolagen är det främst de högre cheferna som åker på möten och konferenser. En stor del av mötena är mellan representanter för huvudkontoret och dotterbolagen, men personer från dotterbolagen träffar också varandra, spontant eller organiserat:

*”Vissa har funnit varandra och känner att de kan dela med sig av sina erfarenheter och gör det utan att det är organiserat från huvudkontorets sida. Men vi försöker från vår sida möjliggöra detta genom att kontinuerligt ha möten, samla den här gruppen människor. Ibland samlar vi våra europachefer, ibland säljcheferna, någon gång alla produktcheferna. Därför att det är viktigt att jobba med olika målgrupper i organisationen.”*

En av de intervjuade var starkt kritisk till överbetoningen av intranet på bekostnad av personliga möten och konferenser:

*”De konferenser och diskussioner jag deltagit i har varit oerhört fixerade på intranetlösningar; i mycket mindre grad har det kulturella och informella nätverket fokuserats. Så därför har vi börjat från andra hållet. Vi hade t ex ett human resource seminar här i Göteborg för en månad med 15-20 nationaliteter representerade och bytte erfarenheter. Vi ser det här som en början och planerar för en training and development conference i oktober.”*

Eftersom resor är dyra och tar mycket tid i anspråk försöker företagen finna substitut till personliga möten. Ett ganska vanligt sådant substitut är videokonferenser:

*”För att spara in på reskostnader har vi videokonferenser. Vi har en ganska hyfsad videoanläggning här på huvudkontoret och ett antal större platser i världen. På så vis kan vi ha sammanträden för upp till tio personer i rummet med kamera och ljudöverföring. Det utnyttjas ganska mycket. Säljsidan kör mycket när man t ex skall diskutera förpackningar. Det är också en form av interaktion och kunskapande.”*

## Utbildning och utvecklingssamtal

De flesta företagen såg chefsutbildningar och ledarutvecklingsprogram som viktiga led i sin kunskapsutveckling. En tydlig tendens är en allt starkare koppling till den praktiska verksamheten och betoning av erfarenhetsutbyte mellan deltagare från olika bolag, professioner och länder. Affärsmannaskap och kundorientering är eftertraktade egenskaper och följaktligen honnörssord i nästan varje företags utbildningsstrategi. Nästan genomgående betonade företagen behovet att förstärka den affärsmässiga kompetensen, t ex:

*”Det som vi har identifierat tydligare de senaste åren är att vi måste höja vår kunskap och kompetens på affärssidan, på marketing & sales och business. Vårt företag är ju traditionellt, precis som många andra stora svenska företag väldigt teknik- och produktionsstyrda, och vi har våra svagheter på affärssidan. Utan att glömma de här baskunskaperna så vill vi utveckla affärssidan mer.”*

*”Var någonstans luktar det pengar i vår bransch? Och hur vi skall ta oss dit fortare än våra konkurrenter gör. Det är en fråga om att återskapa förtroendet för affärsmanen och organisera oss så att varje affär får uppmärksamhet och varje affär får en affärsman.”*

I ett av verkstadsföretagen har man startat ett ledarutvecklingsprogram för ett antal identifierade blivande tunga chefer. Under ett år får de, utöver tre veckors kurser i ledarskap och affärsmannaskap, driva ett eget projekt som löper parallellt och i linje med det dagliga arbetet. Projektet skall vara mätbart i pengar och klart när året är slut. Varje deltagare får en hög chef som mentor och slutrapporterar till koncernchefen.

I ett annat verkstadsföretag är man kritiskt inställd till de traditionella kurser som utbildningsavdelningar ofta tillhandahåller: *”Det blir lite av utbildning just in case, dvs. bra-att-hautbildningar.”* I stället kopplar man utbildningen så nära arbetet som möjligt, och då lär sig deltagaren saker han eller hon behöver just nu: *”Det blir mer just-in-timeutbildning.”*

Följaktligen har företaget byggt in ledarutvecklingsprogram i sina verksamhetsutvecklingsprojekt: *”På vartannat möte sitter det med en annan person och stöttar mig i mitt sätt att leda min grupp och ser till att vi utvecklar, tar vara på idéer som kommer fram och kommer till skott. På samma sätt sitter jag då och då och coachar någon annan. Vi bygger således in en form av ledarstöd i arbetet – det är nog den bästa ledarutvecklingen vi haft här.”*

Också i ett av de kunskapsintensiva företagen betonas att en mycket stor del av kunskapsutvecklingen sker i det dagliga arbetet: *”Du lär dig i de befattningar du har. Genom att vara öppen, lyhörd och ta för dig.”*

Samtidigt har företaget arbetat systematiskt med utbildning i affärsmannaskap och kundtänkande för alla personalkategorier i samtliga dotterbolag världen över. Man har definierat vilka kunskaper och färdigheter som olika personalgrupper på olika nivåer behöver. Verktygen har utvecklats på huvudkontoret, men det är dotterbolagen själva som får ta ansvaret. Till viss del handlar det om teoretisk utbildning, till viss del om praktisk träning och erfarenhetsutbyte. När det gäller utbildning som går ut på att förändra sättet att tänka och införa nya modeller och begrepp, understryker man att det är viktigt att det genomförs på samma sätt i hela organisationen.

Men tilltron till vad formell utbildning kan åstadkomma är likväl begränsad; flera finner det svårt att utbilda människor till ledare och affärsmän:

*”Vi tror väldigt mycket på att det inte är kursverksamhet det handlar om utan praktisk erfarenhet. Och därför vill vi ha människor som kan lära upp andra i det dagliga arbetet, som kan lära upp en medarbetare om hur man jobbar med en key-account kund osv.”*

*”Mitt enda svar är att det är så svårt att träna torrsim. Man måste på något sätt ha frågorna framför sig för att kunna tillgodogöra sig den kunskap som känns relevant. Man måste ge sig ut framför en kund och sedan kanske förstå hur man tänker och agerar.”*

Flera företag framhöll utvecklingssamtalen som en viktigt länk i koncernens samlade kompetensutveckling och kunskapsspridning. I ett av företagen utgjorde utvecklingssamtalen grunden för en systematisk kartläggning av kunskaperna på olika nivåer och i olika länder:

*”Sedan samlas detta upp på de olika enheterna och så småningom på landsnivå. Den 28 april kommer vi i Sverige att ha ett möte där vi går igenom och identifierar de individer som har behov av att röra på sig, har vissa kunskaper osv. Sedan stäms det av inom hela koncernen, över landgränserna, där man dels identifierat potentialen och duktiga personer som koncernen har ett intresse av att flytta på deras kunskaper och dela kompetensen. Det blir ett 100-tal personer man hanterar där.”*

## **Ökad kunskap genom ökad rörlighet**

Ett återkommande inslag i de intervjuade företagen var att man med olika medel försökte öka rörligheten i organisationen för att på så vis dels öka den enskilda individens kunskaper och kontaktnät, dels överföra kunskaper och erfarenheter mellan olika enheter inom koncernen. Rörlighet bidrar dessutom till delaktighet som i sin tur gör människor mer motiverade att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter: *”Det är rörligheten och delaktigheten som är de viktigaste sakerna för kompetensöverföring.”*

I ett företag använde man sig systematiskt av arbetsrotation för att ta vara på kunskaper som utvecklats på ett ställe och föra över dem till ett annat, t ex genom att flytta över duktiga fabrikschefer till fabriker med problem: *”Vi roterar mycket, mellan länderna, mellan verksamheter, just för att föra över värdefull kompetens. Det är nog det bästa sättet att sprida kunskap. Sedan varvar vi det med utbildning.”*

I ett av verkstadsföretagen försökte man tillvarata och sprida duktiga medarbetares kunskaper genom att dels låta dem åka runt och träffa personer i samma situation, dels placera ”lärlingar” i deras närhet: *”Under tiden är han med på olika tillställningar och berättar om sina erfarenheter. Han har folk hos sig som han lär upp. Det är väldigt mycket av det här muntliga, lite grann av lärling-mästareförhållande. Jag tror mycket på det i det här.”*

Flera av företagen hade satt i system att annonsera ut alla lediga tjänster i alla delar av organisationen för att öka rörligheten. Ett företag beskrev sin interna arbetsmarknad på följande sätt:

*”Kompetensöverföring är väldigt viktigt för oss, och vi försöker att främja det genom att ha en stark intern rörlighet, både mellan divisioner och mellan funktioner. Egentligen har vi den här rörligheten på alla plan. Rörligheten uppnår vi genom två koncept som vi kallar för Internal Job Market och Internal Project Market. Det första betyder att vi har en total öppen intern arbetsmarknad. Det vill säga att alla inom koncernen kan söka sig till ett jobb inom vårt företag när det blir ledigt. Det annonseras ut i hela koncernen, vi anställer väldigt sällan folk utifrån.”*

Ett annat företag arbetade efter ett likartat koncept som kallades "Open Labour-market": *"Bakom det ligger en tanke som är ganska tung inom företaget, och det är att nya tjänster alltid skall annonseras ut i det här mediet. Inom företaget skall man ha en öppenhet i tjänstetillsättningar, försöka att internationalisera, att få folk att söka sig utomlands."*

Ett tredje företag resonerade på ett liknande sätt men upplevde en viss tröghet: *"Vi försöker att internannonsera alla jobb och vänja människor att flytta mellan affärsområdena t ex. Jag tycker att det fungera bra på marknadssidan, däremot har vi ibland svårt att få folk att flytta mellan produktion/teknik och marknad, och där tycker jag att man skulle tjäna på ett större utbyte. Men där har vi inte alltid lyckats."*

Men hög rörlighet kan också uppnås genom en företagskultur som stöder byte av arbetsuppgifter och arbetsplats. I ett av de mest kunskapsintensiva företagen använde intervjupersonen sig själv som exempel:

*"Kolla på mig. Jag har jobbat inom koncernen i 14 år. Under den tiden har jag haft nio olika jobb och befattningar. Tänk bara på det att jag från början är ingenjör och sitter nu här inom human resources. Jag är kanske ett undantag med att ha haft nio jobb, men det är väldigt vanligt att folk byter jobb hos oss. Jag är inte helt säker på varför det är så. Det finns inga klara fastställda incitament som skulle göra det lättare för folk att byta jobb. På något sätt, så ligger det i kulturen."*

## **Mentorskap och traineeprogram**

Några av företagen såg sina mentorsprogram som viktiga inslag i erfarenhetsutbytet inom koncernen. Mentorprogram ger seniora medlemmar i en organisation ansvaret att hjälpa de yngre medlemmarna att växa och utveckla deras potential inom organisationen. Men det är inte enbart en ensidig överföring av kunskap:

*"Mentor är en senior chef inom företaget, någon inom ledningsgruppen. De träffas och diskuterar med varandra och det sker en överföring av kunskap mellan dem, åt båda hållen. Den högre chefen lär sig om vad den lägre chefen långt ute i verksamheten har för bekymmer, vad man pratar om, vad man tycker och känner. Den lägre lär sig om visioner, strategier och inriktning."*

I ett av företagen hade man just startat sitt andra mentorsprogram. Det enda kravet för att delta i programmet är att den sökande inte är chef men arbetet i minst ett år inom koncernen. Det är 20 adepter som börjar med två dagars handledning för att fastställa den utvecklingsinsats de vill genomgå. I nästa steg väljs en lämplig mentor ut för varje adept. Om mentor och adept kommer överens skriver de ett samarbetskontrakt med ett tydligt mål. Mentorn får också en dags utbildning i vad mentorskapet innebär.

*"Vad som skapar dynamiken i det hela är att både adepten och mentorn kommer från vitt skilda områden inom organisationen och även olika organisatoriska nivåer så att det blir väldigt spännande."*

Flera företag såg också sina traineeprogram som viktiga för kunskapsutvecklingen. Ett av företagen hade tre kullar med trainees per år: *"I det sista programmet deltog 35-40 personer, varav 17 från Sverige. De här roterar runt i olika länder, mellan olika affärsområden, mellan*

*olika verksamheter. Framför allt skaffar man sig en bred kunskap om företaget och förståelse för varför det fungerar så där och så där.”*

I ett företag skapade övergången från utvecklande traineeprogram till mer vardagsnära arbetsuppgifter svårigheter: *”Vi tar in traineegrupper varje år som får ett gediget utbildningsprogram i ett år. Sedan får de ett jobb, och då slutar de. Av vår senaste grupp på tolv personer är tre kvar. De ser ingen utveckling, det blir bara hopplöst att få sin lilla ruta när man sett helheter förut. Det är det industriella systemets sätt att hantera det.”*

En av de intervjuade ansåg att traineeprogram, trots att de innebär en hög grad av rörlighet, inte var bra med avseende på delaktigheten: *”Som trainee kommer man in i ett företag och under en period av ett eller två år bli visad runt inom organisationen. Man träffar kanske viktiga människor och går på fina fester, men man har inget riktigt jobb. Man behöver ett riktigt jobb där man kan bidra för att kunna känna sig delaktig i helheten.”*

## **Pröva, reflektera och dokumentera**

Inom den del av ett verkstadsföretag som utvecklar nya marknader och startar nya dotterbolag har man satt i system att reflektera över och dokumentera sina erfarenheter:

*”Det är inte som i min gamla värld, datavärlden, där man systematiskt utredde och dokumenterade allting innan man gick i gång. Här går man ut och provar och ser, går på sina nitar och lär sig av det. De är ju rätt ensamma, killarna, när de är ute. Men de gör ändå mycket så att de skriver dagboksanteckningar, både för sin egen del och för att dela med sig. Varje gång vi skall starta ett representationskontor eller ett eget bolag så gör vi ett projekt av det, så där är vi strukturerade.*

*Projektledaren dokumenterar alltid vad som är gjort, erfarenheter och reflektioner runt varje sak. Det är intressant, för det är ju inte så vanligt att man reflekterar över vad gick bra, vad gick dåligt. men här är det viktigt därför att handlar det direkt om pengar, man blir slagen på fingrarna med en gång. Har de gjort fel, så kommer myndigheterna och gläfsar och bråkar med dem.*

*Så det har blivit en naturlig sak att alltid reflektera, per dag eller per vecka. Vad har vi åstadkommit, vad har vi stött på för problem, hur kunde vi tänkt på annat sätt? Så att man hela tiden lär sig. Det här är väldigt spännande, vi har pratat i många år om lärande organisation, och här har vi den! Så gäller det att vi hanterar och styr detta varsamt men ändå är med.”*

## **Expertkunskaper och centers of excellence**

I samtliga företag fanns det ambitioner att tillvarata och sprida särskilt värdefulla kunskaper och erfarenheter som utvecklats och tillämpats av enskilda individer, grupper eller enheter i olika delar av koncernen. Flera olika metoder användes ofta parallellt, som:

- Placera ut eller flytta runt personer med specialkompetens
- Bilda expertgrupper med specialister från olika delar av koncernen
- Skapa specialistenheter, s.k. centers of excellence
- Best practice och benchmarking

I alla företag fanns nyckelpersoner med specifik kompetens som man vill utnyttja så mycket som möjligt. Det kunde röra sig om allt från tekniska och ekonomiska specialister till brandsläckare och entreprenörer. Inte sällan kunde det bli konkurrens mellan olika enheter om attraktiva personer. I ett av företagen hade dessa individer fått en officiell beteckning:

*”Personerna med nyckelkunskaper är lätt identifierbara inom vår organisation. Vi kallar dem för ”knowledge specialists”. De är specialister inom vissa områden. Oftast är de entusiaster som har ansvaret för att leda en projektgrupp. När de har fått ansvar för att bilda en projektgrupp, så går de ut och letar efter kompetenta individer som skulle kunna passa in i gruppen och kan tänka sig vara med.”*

Särskilt eftertraktade verkade goda ledare och driftiga affärsmän vara. I ett företag var man mycket noga med att ta vara på de individer som visat sig skickliga på att starta och driva upp dotterbolag i öststaterna:

*”Vi har nu ett antal ”expats” som vi skickar ut, och dem vill vi förvalta så vi använder dem där de behövs bäst. Vi följer upp dem i deras utvecklingsplan och ser till att de får det land de söker till. Han som åkte till Moskva med en pengapung för fyra år sedan blir nu VD i Budapest, så att han får utnyttja det han lärt sig för att driva ett eget bolag. Under tiden är han med på olika tillställningar och berättar om sina erfarenheter. Han har folk hos sig som han lär upp. Det är väldigt mycket av det här muntliga, lite grann av lärling-mästareförhållande. Jag tror mycket på det i det här.”*

Utöver mer traditionella projektgrupper var rena expertgrupper inte så vanliga bland de studerade företagen. Ett av de mest kunskapsintensiva företagen hade inrättat strategiska grupper för olika affärsområden:

*”Det har också skapats grupperingar kring de olika affärsområdena med företrädare för marknadsbolagen som jobbar med strategiska frågor. Det här är en ganska ny företeelse som etablerades i höstas. Gruppen kommer förmodligen att mötas ett par, tre gånger om året.”*

I samma företag har man fattat beslut att i stället för att bygga upp parallella, dyrbara laboratorier inom var och en av forskningsenheterna skapa fem självständiga centers of excellence på olika platser i världen som betjänar hela koncernen.

Personalavdelningen inom en av divisionerna i en skogskoncern har genom åren samlat på sig en stor mängd erfarenhet av att skicka ut folk utomlands, tagit totalansvar för det inom koncernen och utvecklats till ett center of excellence i det avseende. På ett liknande sätt har en skicklig patentavdelning inom samma division utvecklats till ett kunskapscenter:

*”Jag ser mer och mer att vi bygger upp sådana verksamheter inom koncernen. Har vi några som är duktiga på ett visst område så ger vi dem lite extra resurser och utnyttjar dem i stället för att bygga upp samma på flera ställen.”*

I ett av verkstadsföretagen finns utöver specialistavdelningarna på moderbolaget speciella produktutvecklingsenheter i de flesta länder och särskilt stora i USA och Frankrike. En viktig anledning är att man i olika länder har olika krav eller ligger före utvecklingsmässigt. I USA har man t ex på grund av starkare lagkrav varit tvungna att tidigare gå in för att tänka på miljön. I ett annat fall har USA varit föregångare när det gäller ”key accounts”:

*”Idag är det ju så att Nordamerika är en sådan centre of competence eller hur man skall uttrycka det, för den typen av affär som håller på att växa fram i Europa också, beroende på att*

*man i USA har under 20 år redan haft en key-accounts-struktur som vi går in i ganska hög fart i Europa.”*

*I ett annat verkstadsföretag har man lagt ut en modell för kvalitetsarbete på sitt enhetsnät: ”I det arbetet ligger då en ganska hög grad av benchmarking. Turkiet får t ex benchmarka mot Malaysia och några externa företag. De träffas och jämför sig med varandra. Även om de tycker att det de gör är lika bra, så sker det en subtil överföring av kunskap.”*

*Ju mer verkstadsföretaget kan få sina fabriker att, i vänlig anda, tävla mot varandra, desto mer anser man att de lär sig av varandra: ”Om tävlingsmomentet är hyfsat utfört, så hjälper det till vid kunskapsöverföringen.”*

*Flera av företagen framhåller benchmarking och best practices som medel att överföra kunskaper från särskilt framgångsrika enheter till andra. En del av dem ser det i första hand som mätverktyg: ”Ett projekt vi driver är benchmarking. Man försöker mäta statistiskt och publicerar siffror som är bra eller dåligt.”*

*I andra fall lägger man upp ett system på nätet: ”Vi försöker nu hitta instrument för hur man skall föra över best practice. Vi jobbar en del med internet där vi lägger upp något i stil med frågespalter: ”Har du en god idé? Lägg in den här! Nu skall vi införa ett system för det och det. Är det någon som gjort det tidigare?” Så slänger man ut frågan till sina kolleger inom det området och hoppas det kommer ett svar.”*

*I ett av företagen tar man hjälp av berättelser för att överföra kunskaper: ”Vi har också diskuterat det här med ”succes stories” och ”best practices”. Det finns många personer som är lite allergiska mot best practice för att det pådyvlas från företaget. Vi har valt att kalla det ”war stories” i stället. Det innebär att man berättar små ”krigsanekdoter” för sin egen kultur.”*

*I samma företag varnar man för riskerna: ”För risken med best practice, i likhet med benchmarking, är att man går mot en likriktning som kan vara farlig, och det är inte säkert att den lösningen som appliceras i Taiwan fungerar på den tyska marknaden. Vi vill lägga upp det här och ha ett informationsutbyte lite mer anekdotmässigt berätta vad man gjort, och därför kallar vi det ”war stories”.”*

## **Hur används IT och intranet?**

De flesta intervjuade hade en nyanserad syn på vilken roll IT och intranet spelade för lärande och erfarenhetsutbyte inom sina företag, men några hade en större tilltro till de möjligheter tekniken erbjuder:

*”Jag tycker också att man har öppnat upp med hjälp av IT en hel del. Vi har idag en del databaser som vi började jobba med, som underlättar naturligtvis oerhört mycket när det gäller kunskapsspridning och kunskapsöverföring.”*

*”Man bygger idag också i ganska hastig takt de här intranetfunktionerna. Där sker idag utveckling, och jag är helt övertygad om att det är en insikt kring det här med kunskap som driver det hela, och att man ser också att man kan bli effektivare, att man kan tjäna kanske både tid och pengar på det här.”*

Det fanns också de som hade en mer kritisk attityd till databaserna och hur de används: *”Annars så finns det bara Lotus Notes databaser. Det har vi mycket som helst av; både vi*

*och andra avdelningar. Du pratade om lärande, informationsspridning. Jag tror vi har en bit kvar att gå där, därför att det finns så många, och ingen vet riktigt var de finns. Det måste skapas någon form av struktur.”*

Samtliga företag använde intranet och internet för kommunicera mellan sina bolag runt om i världen, och några hade byggt ut sina system fullt ut: *”Vi är uppkopplade i varenda land i dag. Vi jobbar uteslutande med Lotus Notes världen över i all kommunikation – vi skriver inga papper.”*

I andra företag hade man system som nådde majoriteten av de anställda: *”Lotus Notes är den stora informationsbäraren inom koncernen för de flesta medarbetarna. Det finns stora informationsbaser som är tillgängliga för en väldigt stor del av medarbetarna.”*

I ett av företagen fick mobiltelefon ersätta nätet i vissa delar av världen: *”I den här delen av världen har vi problem med nätet, men nästan överallt fungerar mobiltelefoner, utom i ”stanländerna”. Det är ett dyrt sätt att kommunicera, men internet finns inte på särskilt många ställen. Det är en svaghet just nu.”*

Några ville avdramatisera den nya tekniken och se den som en vidareutveckling av existerande teknik:

*”Den globala struktur som alla hyllar som kom 1994 då det small till med internet är inte den första globala struktur som skapats, som många hävdar. Vi hade ju möjligheterna att överföra rösten via telefonerna. Sedan har vi kommit över i ett annat skede där vi kan skicka material och större massor och visualisera för varandra via internet.”*

*”Det medium vi har är inte mycket mer än en lite mer avancerad e-mailaktivitet. Vi har också ”net meeting activities” i projektet. Du har två fönster på din skärm; i den ena skriver du och ”chattar” och i den andra har du ett whiteboard som du ritar i med t ex musen eller presenterar bilder, allt för att komma så nära den andra personen som möjligt. Det vi söker är social närhet.”*

Flera påpekade också begränsningar med nätet, framför allt när det gäller inledande kontakter med människor: *”När man jobbar globalt skickar många memo och mailar, men jag tar alltid en vanlig kontakt först, ringer alltid upp och pratar med människor en till tre gånger tills processen fungerar – sedan kan jag gå över till mer neutral kommunikation.”*

Intranet betraktades framför allt som medium för att lagra, söka och sprida information, snarare än kunskap. Många pekade också på möjligheten att använda intranet för att lokalisera individer med speciella kunskaper.

*”Sedan har vi byggt upp information warehouses där vi stoppar in och plockar ut information mer formaliserat. Det är kanske inte knowledge management men i varje fall knowledge sharing. Vem är det som kan det jag behöver kunna, och hur kommer jag åt det.”*

*”En sak vi har det här projektet är att de personer som vill vara med i nätverket har en egen sida som är sökbar med språk, erfarenhet, utbildning, intressen osv. och så kan man söka på dem. Om man skall starta upp ett internationellt projekt, så kan man skapa det utifrån de förkrav man har på de som skall medverka.”*

*”Vi har sedan ungefär 1994 jobbat med att publicera något vi kallar ”yellow pages” på intranätet, så att man kan söka på någon form av applikation eller någon del av den utveckling som sker där och får rätt kontaktperson.”*

I flera företag hade man med hjälp av intranet byggt upp nätverk där en viss kategori chefer kunde föra diskussioner, utbyta erfarenheter och ha tillgång till för deras profession användbara verktyg:

*”Därför har vi byggt upp ett antal kollegiala ”samtalsklubbar” för personer med samma intresse eller ansvarsområde. Vi har ett quality forum där kvalitetschefer pratar med varandra om vad de gjort och lärt sig. Samma har vi på personalområdet där ett antal personalutvecklingschefer bildat en grupp, även om det bara är ett embryo.”*

*”... så är det väldigt stor nytta för de lokala bolagen för att de behöver inte uppfinna hjulet varje gång de skall göra t ex en ledarskapsassessment. Det finns färdiga procedurer för det som du kan ladda hem och använda direkt. Du kan starta globala hr-diskussioner där vi byter erfarenheter.”*

Men också som sökverktyg har IT sina begränsningar: *”Vi har inget annat sätt än att använda t ex Lotus Notesverktyg som är indexerade och kan söka på all tillgänglig fritext, inte bara fördefinierade fält. Men vi kommer fortfarande ha en mycket hög felprocent, både statistiskt och tekniskt. De andra bitarna måste vi ta vid sidan om...”*

Flera påpekade problemet med att sålla ut och finna rätt information i de stora datamängderna: *”Sedan kan man ju konstatera att sådana medier som Lotus Notes och stora databaser är ju lätt tillgängliga, men volymen är väldigt stor. Folk hinner inte och kan inte ta emot allting som finns tillgängligt. Varje person måste alltså göra ett urval, och då blir det viktigt hur man hjälper folk att göra det här urvalet.”*

I ett av de mest forskningsintensiva företagen betonade man att kunskap måste bearbetas och sammanställas om människor skall kunna finna och använda den information som läggs ut på nätet:

*”När vi pratar knowledge management här säger många att det är att publicera på nätet. Ut med informationen, så hittar folk. Men folk hittar inte! Du måste aggregera det, presentera det och sedan låta folk gå ned och riva i det. Du måste analysera och aggregera.”*

I samma företag finns en global stab med uppgift att samordna all forskningsverksamhet i koncernen. Staben ger varje vecka ut en tidning på nätet där man publicerar nyckeldata så att alla runt om i världen skall följa vad som händer i olika projekt. Den information som sammanställs för internationella projekt på intranet organiseras i allt högre grad utifrån ett globalt perspektiv i stället för ett lokalt:

*”Vill man driva ett internationellt projekt är det viktigare att veta vad det globala projektet gör än vad som görs i huset. Så när du slår på datorn på morgonen, så skall du komma in på projektgruppens hemsida först och se vad som hänt i USA och Australien, vad som hänt på den konferensen. Då blir intranet som en hemmahamn för kunskapen.”*

### **3. Vilka förutsättningar krävs?**

Det tredje avsnittet behandlar vad som i företagen anses vara nödvändiga förutsättningar för att åstadkomma bättre utnyttjande och spridning av kunskaper.

#### **Öppenhet, trygghet och delaktighet**

Det rådde stor enighet bland företagen om att öppet klimat och trygghet var nödvändiga förutsättningar för att människor skulle dela med sig av sina kunskaper. I ett av de kunskapsintensiva företagen betonas:

*”Det krävs empati, trygghet och förtroende för att folk överhuvud skall dela med sig av sina kunskaper. Det gör man inte hur som helst. Man sitter på sina kunskaper och delar inte med sig om man känner sig hotad.”*

I ett annat kunskapsintensivt företag anser man sig ha väldigt öppen atmosfär, säkerhet och låg grad av konkurrensmentalitet beroende på sina framgångar och stora utvecklingsmöjligheter: *”Alla ser att det finns så mycket att göra, så mycket möjligheter så man behöver inte slåss om det. Men är du på ett företag där det downsizats hela tiden, så kan det vara annorlunda.”*

Samma företag framhåller att dela med sig av kunskaper är en förutsättning för fortsatta framgångar och att nyanställda gör en överenskommelse med företaget att dela med sig av sina kunskaper: *”Att jag skall hjälpa kompisar som fastnar, att man skall ha ett gränsöverskridande tänkande och beteende. Att man har en öppen attityd till att dela med sig.”*

Men delaktighet är också en förutsättning för att människor skall vara motiverade att dela med sig av sina kunskaper, och i ett större företag är delaktighet nära förenat med rörlighet:

*”Folk måste kunna bidra till den stora verksamheten. Det handlar om delaktigheten, som är så viktig för kompetensöverföring. ...Det är livsfarligt när personer sitter för länge på ett ställe. De kommer inte i kontakt med andra människor som kanske tänker annorlunda, och de tappar känslan av delaktighet i koncernen.”*

Ett företag hävdar att det går det bra att dela information i Europa och Asien, men att det i USA är mycket svårt att tränga in och dela informationen: *”Varför skall vi dela med er? Och allt skall signeras.”*

#### **Ledarskap som präglas av empati, tillit och lyhördhet**

Flera underströk den avgörande betydelse ledarskapet hade för uppnå öppenhet, trygghet och gränsöverskridande tänkande i organisationen:

*”Där kommer vi tillbaka till att ledarens roll är så viktig. Kan du ingjuta trygghet i din organisation, vet organisationen att man har en chef som ärlig, vet jag att min chef kommer till mig om han inte är nöjd med något jag gör och säger det till mig och inte pratar om mig, så ger det mig en väldig trygghet. Det är viktigt att man fostrar ledare till att vara ärliga.”*

Det krävs ett ledarskap som präglas av empati, tillit och lyhördhet för att folk överhuvud skall dela med sig av sina kunskaper. Om människor känner sig otrygga och hotade, sitter de på sina kunskaper och delar inte med sig:

*”Det ställs stora krav på ledarskapet; är en person bra som chef och ledare, så fungerar ju den här processen på ett bra sätt... Det här med empati är oerhört viktigt. Om du inte har ett intresse för människor, om du har inte förmågan att förstå andra, om du inte förstår dig själv, hur sjutton skall du kunna leda andra människor?”*

Det måste vara chefer som förstår att medarbetarnas kunskaper är viktiga för företaget som helhet; de måste få utrymme att föra ut den kunskapen utan att straffas för det. *”Annars är det så att varför skall jag betala en resa dit och lägga in två dagar för att föra ut det jag kan, om det innebär att min hemmaplan straffas på något sätt.”*

## **Det måste finnas incitament och belöningar**

En av de intervjuade underströk hur viktigt det är att företaget stimulerar kunskapsutbyte och lärande – det går inte att tvinga fram lärande och vilja att dela med sig. En del har det kanske naturligt, medan andra måste stimuleras till det:

*”Man kan ju inte tvångsmata människor. Det gäller att göra det så aptitligt och lättillgängligt som möjligt. Jag väljer när jag vill ta del av det och jag väljer på vilket sätt.”*

På ett av verkstadsföretagen resonerade man så här: Det enda sättet få människor att delge sin kunskap är att de själva ser nytta av det och kan vinna på att dela med sig. När de exponerar sig för någonting så får de också ofta feedback, och det är det vi kan bygga vidare på. Men på något sätt måste man få startnyckeln: Vad är det som först får individer att dela med sig, varifrån kommer det första initiativet? Då tror vi att det fortfarande är vanliga affärsmöten och konferenser som är startpunkten.

Många betonade vikten av uppmuntra personliga kontakter och möten. Man såg motivationen och glädjen att få träffa människor från andra kulturer och med andra erfarenheter som drivkraften bakom en knowledge managementansats. Att skicka ut ett e-mail och meddela att det nu finns en applikation med all nödvändig information på nätet är dömt att misslyckas:

*”Det måste finnas någon kemisk reaktion i kroppen som gör att jag blir intresserad av att lära mig av dig. Skickar du mig bara ett papper i posten, så blir det inte mycket till relation, men träffas man en gång så kan man ha en diskussion om saker och ting.”*

När det finns ett incitament att träffa andra människor och utbyta erfarenheter, tar man vara på tillfällena som affärsresor och konferenser och passar på att ta kontakt med människor och bygger ut eller förstärker sitt personliga nätverk. Ett av företagen kommer att utnyttja träningstillfällena som ledarskapskurser bättre och följa upp dem mer, också på elektronisk väg, eftersom det då finns ett starkare incitament att fortsätta en dialog med andra personer.

I vissa situationer är nyttan av utbyte av kunskaper och erfarenheter så uppenbar att det inte finns behov av ytterligare stimulans. I ett av verkstadsföretagens framväxande marknader behövde de som startade upp nya bolag mycket stöd i form av kunskaper och erfarenheter:

*”Där finns inga gamla traditioner, ingen som blir trampade på tårna. Det är vidöppna kanaler hela vägen. Sedan är det tufft, det är görtuffa ställen här. Det är så otroligt tydligt att de behöver all hjälp de kan få.”*

En av de intervjuade hade funnit att när saker och ting är naturliga, så behöver man aldrig sälja in det. Men för att det skall bli naturligt, måste man finna enklare lösningar och lätta ingångar:

*”Det jag har lärt mig är att man måste hitta enkla ingångar, inte komma med färdiga paket, som vi gärna gör i industrin – en våtvarm filt över och försöka tala om att det här är viktigt.”*

Den motivation som skapas av friheten att själv upptäcka vilka kunskaper som behövs tycks ofta organisation och beslutsregler sätta hinder för i traditionella verksamheter: *”Här, till skillnad från moderbolaget där man placeras i små rutor, kan man bestämma allt själv, en mycket större frihet.”*

Det måste finnas belöningsystem som belönar chefer som utvecklar sina medarbetare, som t ex ser till att de kan flytta och ta med sig sin kunskap till andra enheter:

*”Det är viktigt att belöna människor som är duktiga på att arbeta på det viset. Vi talar om att vi förväntar oss detta av dig, och den som lever upp till förväntningarna skall belönas för det. Sverige är dåligt på att belöna med bonus och sådana saker, men det är ju mycket vanligt i USA där företagen har kraftfulla instrument i olika bonusformer och optionsprogram.”*

I ett av företagen hade man inrättat en karriärstege där det var klart uttalat att de seniora specialisternas skulle dela med sig av sina erfarenheter:

*”De mäts på det att de delar med sig av sin kunskap, att de i sin roll överför kunskap till andra mer oerfarna. Det är en viktig del i befattningen.”*

På frågan hur man kan knyta belöningar direkt till kommunikationsvilja svarade en personalchef: *”Det kan man ju göra genom att göra det väldigt tydligt i en grupp att den där personen som arbetar på det viset och verkligen bidrar, det är den vi belönar, stöder och utvecklar.”*

Ett av de kunskapsintensiva företagen var kritiskt mot allt för individuellt utformade belöningsystem: *”I vår bransch är vi också lite emot allt för stark belöning av enskilda människor; det är i gruppen som det här föds, i mötet mellan disciplinerna.”*

Flera företag framhöll det nödvändiga i att avsätta tid och klargöra för sina anställda att de är skyldiga att dela med sig av sin kunskap till andra inom företaget där de ser att det kan ge någon form av fördelar för företaget som helhet. Det gäller att skapa tid, inte låta ekorrhjulet ta över så att man underlåter att samarbeta:

*”Jag har en modell jag gillar: ett visst mått av arbetstiden skall gå till lärande, t ex genom att samarbeta över gränserna, och ett visst mått skall gå till reflektion. Om man inte har dessa två delar med, så stagnerar man ganska fort.”*

## **Nätverk är viktiga**

Många såg nätverk och networking som en kritisk faktor för att kunna utnyttja och sprida kunskaper och erfarenheter inom företaget. Det gällde allt ifrån personliga kontaktnät till koncernövergripande, globala nätverk. En allmän uppfattning var att nätverken inte skulle skapas utifrån centrala direktiv utan snarare växa fram spontant eller organiskt. Ett av

företagen framhöll vikten av nätverk för att kunna utnyttja synergier i sin internationella verksamhet:

*”Vi har ju nyckelkompetens på olika områden, och vi har erfarenheter på olika områden, vi jobbar på olika sätt i USA och i Europa, Sverige – vi är worldwide, så att säga. Och det betyder ju att vi kan följa kunder när de bygger sina fabriker runt om i världen. Men det förutsätter att vi har nätverk. ...Alltså, vi har många synergimöjligheter genom att vara det stora företaget. Men för att komma åt synergier så måste vi ha människor som vet någonting om koncernen, som kan någonting om vilka kompetenser som finns, som har ett nätverk, som har sett någonting annat, och som inte bara är född och uppvuxen och har gjort hela sin karriär i Skövde.”*

Utan nätverk står man sig ganska slätt, framhöll ett av företagen: *”Man måste idag via sitt kontaktnät söka aktivt och ta reda på saker. Det gäller att ha ett ganska bra nätverk. Vi försöker bygga upp detta internationellt, bl. a i chefsutvecklingsprogrammet.”*

Vid sidan av projekt utpekades just chefsutbildningar som lämplig grogrund för nätverksbyggande: *”De blir synliga på ett annat sätt. Sedan tror jag att nätverket som man skapar genom detta program har en stor betydelse. Man får ju träffa folk från hela koncernen.”*

Flera företag hade samlat sina chefsutvecklingsprogram i ”universities” som förutom ren utbildning tjänade som nav för nätverksbyggande: *”Det är väldigt mycket ett centrum för att skapa nätverk och koncernkunskap, naturligtvis också för att stärka kompetensen om hur man driver affärer.”*

Ett annat företag såg nätverket som ett medel för att utveckla och stärka företagets kultur: *”Vad jag har uppfattat det som är att skapa internationella nätverk är att få en och samma grundnivå på management, att skapa en företagskultur, stötta den kulturen som finns, men också att öka kompetensen för den här målgruppen.”*

Men företagets kultur kan i sin tur också vara nätverksfrämjande: *”En annan sak som ligger i kulturen är att man måste skaffa sig ett nätverk. Vi har en väldigt utpräglad nätverkskultur. Man vet lite grann vem som är duktig på vad och när man har något sorts problem kontaktar man de relevanta personerna.”*

## **Rekrytera rätt människor och placera dem rätt**

I såväl verkstadsföretag som kunskapsintensiva företag framhöll man vikten av att anställa individer med rätt ”profil”, dvs. människor som samarbetsbenägna, rörliga och villiga att dela med sig av sina kunskaper: *”Det gäller att rekrytera människor som passar in i organisationen och är villiga att röra på sig, flytta över gränserna.”*

Personalchefen i ett verkstadsföretag var ganska luttrad: *”Jag har en begränsad tro på vad vi kan göra med människor; det gäller på något sätt att anställa rätt sort och sedan se till att de trivs och stannar.”*

I ett av de mest kunskapsintensiva företagen pekade man på risken att rekrytera fel sorts personer, t ex forskare som är mer intresserade av att gräva i sitt egna lilla hål: *”När vi rekryterar skall det vara människor som tycker att det är roligt att arbeta tillsammans och förstår att man måste lägga ned projekt som i den egna disciplinens perspektiv framstår som oerhört intressanta.”*

Men samtidigt ansåg man att människor kan samarbeta och utbyta kunskaper på olika sätt: *”Det är väldigt individberoende hur man jobbar med det. Det kan ju vara en ensamvarg som söker och hittar de här spåren och sedan går in på spåren och hittar informationen. Och likadant att när man ser ett likartat projekt, går man dit och delar information för att plocka upp best practice och går sedan tillbaka till sitt eget spår. Man kan göra det på olika sätt.”*

I flera fall betonade man hur viktig utformningen av lokalerna var för att underlätta kontakter och samtal: *”Därför är också ett hus som detta så fantastiskt där det är trevligt att mötas, öppna lokaler och soffgrupper utplacerade. Det underlättar otroligt utväxling av erfarenheter jämfört med korridorer med små kontor. De inbjuder inte till att slå sig ned och sitta och prata någon timme.”*

Huvudbyggnaden i ett av de kunskapsintensiva företagen hade utformats för att stimulera kontakter och möten. När det bygget startade ville man inte att avståndet mellan forskarna skulle bli större även om anläggningen blev dubbelt så stor. Därför går man torrskodd mellan alla husen och det finns en pulsåder igenom där alla möts. Små plattor är utplacerade med jämna mellanrum där personer som råkas kan lägga ifrån sig sina papper och stå och samtala. *”Hela filosofin bakom detta bygget är att mötas.”*

I ett annat företag anmärkte man på traditionen att alltid placera likasinnade bredvid varandra, när man planerar kontorshus: *”Det är ju onödigt, man skulle kunna blanda lite mer. Men nu har vi sprängt in några från ekonomisidan här, och det har faktiskt gett en viss korsbefrukning.”*

#### **4. Hur skall man gå vidare?**

I det fjärde avsnittet beskrivs på vilka sätt företagen tänker sig gå fram och vilka vägar man kommer att välja.

#### **Från hierarki till nätverk**

Många talade om knowledge management i termer av samarbete, integration och korsbefrukning, men, som en av de intervjuade betonade, det finns också ett behov av struktur:

*”Knowledge management översätts ju ofta med kunskapsintegration. Det handlar ju egentligen om att bygga broar, inte murar mellan t ex olika professioner. Men på något sätt så måste jag veta vart jag skall gå för att få tag på en viss information. I den meningen så måste vi ha en struktur i publiceringen av informationen.”*

Men strukturen är ofta alltför byråkratisk och utgör då ett hinder; mer flexibla och tillfälliga lösningar förordades av de flesta: *”På något sätt måste vi hitta flexibla sätt att organisera oss. ...det behövs mycket mer av tillfälliga organisationslösningar. Jag tror att byråkratin är det absolut största hindret.”*

Flertalet tog också avstånd ifrån hierarkiska organisationer med många nivåer; organisationen bör vara ganska platt med bra ledare som har förmåga att utveckla organisation och människor. Någon framhöll att de måste få upp interaktionen i organisationen för utbyte och flyttning av personer till områden där kompetensen är lägre, t ex genom international assignments.

Ett sätt att bryta ned murarna är att blanda människor från olika avdelningar och professioner. Någon föreslog att man kunde sätta de som arbetar med löner tillsammans med ekonomifolk och kanske någon jurist: *"Det skulle ge bra korsbefruktning. Det tror jag inte man utnyttjar tillräckligt mycket. Det upptäcker man i matsalen, om man nu råkar sätta sig jämte någon från en annan avdelning. Men det gör man inte – gänget går ned på samma ställe och sätter sig."*

Ett annat sätt att öka flexibilitet och kunskapsutveckling i organisationen är att öka personalomsättningen. Fram till bara för några år sedan hade personalavdelningarna som mål att hålla ned personalomsättningen, men i dag ser man fördelar i att ha en högre personalomsättning: *"Du måste ha ett kunskapsutbyte och en kunskaps-spridning och då måste folk flytta på sig. På det sättet luckrar vi upp en cementerad organisation."*

Många såg någon form av nätverk som alternativ eller komplement till den traditionella hierarkin. Ett typiskt uttalande var *"Vi måste få ett nätverk som bygger på att man frivilligt delger sin kunskap"*. Flera menade att linjeorganisationen får mindre betydelse i framtiden, medan nätverk och kunskapsöverföring blir allt viktigare. Men att linjeorganisationen helt skulle ersättas av nätverk bedömdes inte som realistiskt: *"Det tror inte jag, för den enskilda människan behöver ha en chef och känna den tryggheten. Jag tror att det kommer att utvecklas ganska välordnade nätverk."*

## **Organiserad knowledge management – en väg som bär?**

Inget av de studerade företagen hade utvecklat en genomgående knowledge managementorganisation av den typ som ofta beskrivs i amerikanska artiklar, med en centralt placerad "chief knowledge officer" och lokala "knowledge managers". En av intervjupersonerna såg dessa strukturer som inget annat än nya hierarkier:

*"Jag har inte stött på någon form av best practice i ett företag som handlar om knowledge management. De flesta talar om att de måste hitta belöningsstrukturer och tillsätta knowledge officers. Redan där bygger man hierarkier. Och egentligen vänder man bara den vanliga organisationsstrukturen till en processtruktur och börjar bygga hierarkier på det hållet i stället."*

Inställningen till speciella knowledge managers verkar kliven, även inom ett och samma företag. I ett av de mest kunskapsintensiva företagen förordade den för IT inom forskningsdelen samordningsansvarige knowledge managers för att aggregera nyckelinformation som sedan kan leda vidare till själva kunskapen, medan man på personalsidan gärna ville *"att vi skall vara knowledge managementmedvetna men inte vill satsa resurser på knowledge managers utan det skall helst vara ett självspelande piano."*

Däremot arbetade flera företag med grupperingar och projekt som hade tydliga inslag av knowledge management. En av de intervjuade var placerad i en global stab för samordning av all forskningsverksamhet inom koncernen. Staben ger varje vecka ut en tidning på nätet där man publicerar "aggregerad kunskap" så att alla runt om i världen skall följa vad som händer i olika projekt.

I ett av verkstadsföretagen bildades inom koncernstaben 1998 en enhet med beteckningen *"The Learning Center"*. Enhetens syfte var att verka för globalt kunskapsutbyte och kunskapsutveckling och fungera som ett nav i den internationella verksamheten. I realiteten *"hade den hand om kunskapsprocesser allt ifrån projektledning till rena rama TQM-kurser,*

*attitydkurser och andra utbildningar.*” Enheten består av sex personer varav tre är placerade på huvudkontoret och de övriga på dotterbolag i olika delar av världen.

I många fall såg man projekt och team som kärnan eller motorn i lärande och kunskapsspridning: *”Ett sätt att sprida kunskapen är ju att man arbetar mer och mer i projektform. Beroende av hur man kombinerar teamet så sprider man mycket kunskaper där. Jag tror att det är den bästa arbetsformen för öka förståelsen och sprida kunskap mellan olika funktioner. Det ökar den allmänna insikten och förståelsen för helheten.”*

*”Kunskapsöverföring och utveckling sker primärt genom arbetet på stora internationella projekt. Vid dessa tillfällen möts personer från olika avdelningar och länder och delar med sig av erfarenheter och kunskap.”*

I ett av företagen var man noga med att blanda män och kvinnor från olika länder och olika delar av organisationen i sina projekt: *”Så vi har en väldigt bra blandning. Det är viktigt ur två aspekter: dels knyter det nätverk, dels kopplar du förståelse till ledningens inriktning och får ett commitment. De har fått kunskaper som de i sin tur kan sprida vidare och blir väldigt bra budbärare när de kommer tillbaka.”*

Ett av de större verkstadsföretagen har sedan mitten av 90-talet arbetat systematiskt med internationella verksamhetsutvecklingsprojekt med starkt fokus på kunskapsutbyte och lärande:

*”En av de viktigaste sakerna i det är att ta hand om lokal expertis. Att de som verkligen gör jobben också får möjlighet att vara med i förändrings- och utvecklingsarbetet, att det inte bedrivs vid sidan om. Det har lett till en fantastisk utveckling när det gäller lärande, också lärande över gränser.”*

Projekten genomförs i nätverk mellan bolag i olika delar av världen. Ett konkret exempel är ett projekt där man försöker tillvarata erfarenheterna och lära från de två största divisionernas verksamhetsutvecklingsarbete med deras produktutvecklingsprocesser.

Arbetet bedrivs processorienterat, huvudsakligen i modulteam som är sammansatta av människor med olika typer av kompetens i syfte att underlätta kunskapsutbyte och förenkla kommunikationen. Genom verksamhetsutvecklingsprojekten får människor upp ögonen för andras erfarenheter och kunskaper som de sedan kan överföra till sin verksamhet.

Arbetet i ett verksamhetsutvecklingsprojekt startar med att ledningen klargör enhetens strategiska roll i koncernen: *”Varför finns vi överhuvudtaget? Vad är vår strategiska uppgift? Med tanke på hur omvärlden ser ut, vilka krav som ställs av våra kunder och den konkurrens som finns: vad är det viktigaste för oss just nu att vara bra på för att kunna bidra till den strategiska roll vi har? Om det nu är produktion, produktutveckling, inköp eller marknadsföring.”*

Utifrån den strategiska positionen bestämmer sig ledningen för att utveckla företaget på ett eller två områden. Med det som grund går man ut i dialog med alla anställda i olika seminarieformer för att skapa en samsyn och få alla att förstå affärssituationen och behovet av förbättringar på dessa områden.

För att hjälpa till att starta upp och få i gång programmen används resurser som kallas internkonsulter. Det kan vara både personer inom och utom enheten men framför allt kvalificerade ”igångkörare” som stöttar ledningen för att få i gång arbetet, skapa den struktur som behövs, göra en strategisk analys och föra ett strategiskt resonemang med de anställda.

*”De här mötena vi har, igångkörningen, de är nästan omöjliga att leda, det är sådan jävla energi, det är så många som vill så mycket.”*

Det finns ingen rädsla för att släppa in utomstående; många känner att får de tillgång till externa personer på det här sättet, så gäller det att ta vara på tillfället. Det finns inom koncernen ett nätverk av ca 100 utbildade internkonsulter där lämpliga personer väljs ut till ett projekt genom att fråga vilka som är intresserade och har önskvärd kompetens. De 12-15 personer som har ”igångkörarkompetens” träffas varje månad och ser över situationen. Vid sådana möten kommer det upp förfrågningar från planerade projekt om vilka som skulle vara intresserade att hjälpa till att starta upp verksamhetsutvecklingsarbetet.

Det är i dag ett världsomspännande informellt nätverk som förgrenar sig ned i de olika dotterbolagen. Centralt hålls det ihop av endast tre personer: *”Det är därför det gått så bra som det har gjort. Resurserna finns därute.”*

När de intervjuade talade om kunskaps spridning och lärande handlade det nästan alltid om erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan chefer eller specialister. Ett av undantagen var de experiment med team som gjordes inom produktionen i ett av företagen (som också görs inom andra av företagen men inte fördes på tal):

*”Man träffas två-tre gånger om dagen i ett speciellt rum där man går igenom: vad har hänt nu, vad har vi för brister, hur löser vi detta? Man skriver på väggarna och alla är medvetna om vilken hastighet man har på maskinen osv. Det finns ingen som säger nu skall du göra det, utan alla vet vad de skall göra. Det har visat sig vara oerhört framgångsrikt; produktiviteten ökar, antalet anställda minskar.”*

## **IT och intranet som stöd och skelett**

Flertalet företag uppfattade IT och intranet främst som ett stöd eller skelett i knowledge management: *”Den tekniska delen är ett stöd, det är bara motorvägen, inte lösningen.”*

En person med ansvar för samordningen av IT inom forskningsverksamheten i ett av företagen bedömer: *”Om 5-10 år tror jag skelettet är elektroniskt, intranet eller internet. Jag tror att gränserna mellan intranet och internet kommer att suddas ut.”*

Men han understryker samtidigt begränsningarna i den elektroniska kommunikationen. Nätet lagrar dokument och kunskaper, men sedan krävs det att individer möts och utbyter kunskaper och erfarenheter. Nyckeln ligger då i den interna samordningen.

*”Man kan aldrig sträva efter att dokumentera erfarenheter. Jag tror att man alltför ofta gör felet att lämna rapporten i stället för att lämna ett abstract och telefonnumret. Du får fram andra nyanser när man pratar. Så är du intresserad så ringer du och pratar, då öppnar sig dörren – den öppnar sig inte när du läser.”*

Nyanserna kommer sällan fram i elektroniska budskap: *”Om du i stället för att skicka ut ett frågeformulär till 15 marknadsbolag åker ut och pratar en halv dag med fem av dem, så får du tio gånger mer och nyanserna innan du drar i gång ett projekt. Många lutar på medierna och bryr sig inte om att sätta sig ned i möten och diskutera mål och problem innan de går vidare.”*

## Hur startas knowledge management upp?

Frågan om hur man startar upp och utvecklar knowledge management i en organisation uppfattades som problematisk; de flesta företagen värjde sig mot centrala påbud och styrning från huvudkontoret. I flera fall fanns det en uttalat organisk syn på hur knowledge management växer fram, t ex:

*"Inom vår koncern finns inget centralt direktiv för att köra något knowledge managementprojekt över hela organisationen, för det klarar vi inte, tror jag. Vad som sker är egentligen att på gräsrotsnivå eller där behov uppstår så startar man informationssystem. Och det har mer eller mindre gjort sedan datoriseringen började inom företaget på 60-talet. På sent 80-tal började det växa, sedan kom 90-talet och alla började tala om knowledge management."*

I samma företag är man på just på väg att starta upp ett projekt av knowledge managementkaraktär som bygger på global interaktion med tonvikt på erfarenhetsutbyte. Det är inte självklart hur detta skall gå till:

*"Det problem vi har är hur man startar ett sådant här projekt. Är det så att vi skall tillsätta en projektgrupp på stabsnivå som skall genomsyra hela den operativa verksamheten? Kommer det att accepteras? Har vi tid med det i den situation som företaget befinner sig i just nu?"*

Företaget befinner sig i en mogen bransch med hård konkurrens om kunderna och starkt fokus på kostnadseffektivitet, något som man inte anser gynna ett projekt av det här slaget: *"I det klimat som råder i dag har vi svårt att gå ut med projekt och säga att varje dag skall avslutas med en dokumentering av vilka du har pratat med och hur du kände att det stämde med dem och vilka problem du stött på i dag. Det är inte riktigt det vi behöver just nu, när vi är ute och krigar i den externa världen."*

Därför har man beslutat sig för att starta på ett "ganska primitivt sätt" och låta ett nätverk utvecklas mer organiskt: *"Vår knowledge managementansats är inte att starta ett globalt projekt för x antal miljoner utan vi försöker intraprenörsmässigt bygga ett litet koncept för oss som sedan kan sugas ut i organisationen av de som känner att de behöver det här."*

Samma tankegångar har varit vägledande i verksamhetsutvecklingsprojekten i ett av de andra verkstadsföretagen – de har heller aldrig styrts uppifrån. När verksamheten drogs i gång 1996 kunde man bygga på och referera till fyra tidigare genomförda och framgångsrika projekt av likartad karaktär. Det startade med att utvalda personer bjöds in till seminarier där man med hjälp av de fyra fallen som lärande exempel beskrev hur sådana strukturer skulle kunna byggas upp:

*"Sedan hade vi folk som stod på kö för få starta. Så vi har ju nästan haft problem att få fram igångkörare och kompetenta personer som hjälper ledningarna. ... Det var 1996 och sedan har vi jobbat för att skapa en kritisk massa, och där är vi i dag, vi är runt 20.000. På det här sättet bygger vi upp en förändringskultur i företaget som är genuin."*

Det är fortfarande ett informellt nätverk, och frånvaron av central styrning anses vara en av framgångsfaktorerna: *"Om koncernchefen gått ut och sagt att vi skall genomföra VU i koncernen, då är det alltid någon enhet som kan själva och vill köra sitt eget. Men det här är väldigt effektivt, det har aldrig kommit signaler uppifrån."*

I ett av de kunskapsintensiva företagen finns det olika uppfattningar om i vilken utsträckning anställda behöver stöd för att söka och sprida kunskap:

*”I vårt bolag finns det de som vill sprida all information och låta individen söka och de som vill analysera, komprimera och hjälpa individen. De två strömningarna har vi. Vad som är rätt och fel och om det är olika för olika grupper vågar jag inte säga.”*

## Är knowledge management möjligt?

Kan kunskap administreras? Finns det verktyg med vars hjälp kunskap kan styras och kontrolleras? Skapas kunskapsutveckling och lärande genom att tillsätta knowledge managers och bygga upp databaser och nät?

Av undersökningen framgår att svenska storföretag denna gång inte följt amerikanska förebilder och konsulter i fotspåren. Inget av de undersökta företagen har byggt upp en hierarki av knowledge managers eller visat upp ett heltäckande IT-system för att utnyttja och sprida kunskaper. Det verkar snarare finnas en utbredd tveksamhet till att kunskap och lärande låter sig styras och kontrolleras med särskilda verktyg och metoder. Och ju större inslaget av tyst kunskap är, desto större tycks tveksamheten vara till att kunskaper kan administreras.

### De största hindren finns i organisationen

De flesta väljer andra begrepp än knowledge management när de talar om utveckling och spridning av kunskaper och erfarenheter, t.ex. kompetensutveckling och kunskapsförmedling. Samtidigt konstaterar de att detta inte är ett nytt fenomen utan något man arbetat med i många år – internationella storföretag har alltid brottats med problemen att tillvarata och sprida det kunnande som byggs upp inom olika enheter runt om i världen.

De största hindren för kunskapsutveckling och lärande är inte av teknisk art; det svåraste är att få människor att dela med sig av sina erfarenheter. Människor är långt ifrån alltid motiverade att förmedla sina kunskaper till andra eller lära av andra; incitamenten är för svaga eller saknas helt. Många ser inte heller nyttan av knowledge management. Det gäller också cheferna; det är brist på ledare som aktivt stöder lärande och kunskapsutveckling. Organisatoriska gränser och byråkrati försvårar kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte.

I många branscher har den hårda konkurrensen drivit fram slimmade organisationer med högt uppdrivet tempo och stark fokusering på kostnadseffektivitet. Det har medfört ökad stress, otrygghet, intern konkurrens och egennyttigt beteende bland de anställda. Det finns inte tillräckligt med tid och resurser för att tillvarata och utveckla kunskaper, och viljan att dela med sig av sina idéer och erfarenheter har minskat.

### Kärnan ligger i det personliga mötet

Under årens lopp har företag utvecklat och prövat en rad olika metoder och verktyg för att överföra kunskaper och utbyta erfarenheter mellan olika grupper och enheter inom organisationen. De vanligaste metoderna är möten, konferenser, resor, utbildningar, projekt och arbetsrotation. Under senare år har utvecklingen inom IT och telekommunikation dessutom gett upphov till en mängd nya eller förbättrade verktyg för överföring av information, men det är ändå de personliga mötena och konferenserna som utgör själva kärnan i erfarenhetsutbytet.

Chefsutbildningar och ledarutvecklingsprogram anses fortfarande vara viktiga led i kunskapsutvecklingen inom företagen, men i allt högre grad eftersträvas en starkare koppling till den praktiska verksamheten och ett större erfarenhetsutbyte mellan deltagare från olika bolag, professioner och länder. Men tilltron till vad formell utbildning kan åstadkomma är ändå begränsad; även om bättre ledarskap och ökat affärskunnande hör till de högst prioriterade utbildningsmålen, anses det svårt att utbilda människor till ledare och affärsmän.

Det är vanligt att man i internationellt verksamma företag med olika medel, som arbetsrotation och öppna interna arbetsmarknader, söker öka rörligheten i organisationen dels för att öka den enskilda individens kunskaper och kontaktnät, dels för att överföra kunskaper och erfarenheter mellan olika enheter inom koncernen. Rörlighet bidrar dessutom till delaktighet som i sin tur gör människor mer motiverade att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter.

Flera olika metoder användes, ofta parallellt, för att tillvarata och sprida särskilt värdefulla kunskaper och erfarenheter som utvecklats och tillämpats av individer, grupper eller enheter i olika delar av koncernen. Personer med specialkompetens flyttas runt på olika enheter eller placeras i expertgrupper med specialister från olika delar av koncernen. I vissa företag skapas specialistenheter, s.k. centers of excellence, eller tillämpas metoder som best practice och benchmarking.

Projekt spelar en framträdande roll i internationell kunskapsutveckling. Ett av de mer framgångsrika fallen är de internationella verksamhetsutvecklingsprojekt som ett av de större verkstadsföretagen systematiskt bedrivit sedan mitten av 90-talet. Projekten som är starkt fokuserade på kunskapsutbyte och lärande genomförs i ett världsomspännande nätverk med omkring 100 utbildade internkonsulter.

IT och intranet uppfattas i första hand som ett stöd eller skelett i företagets kunskapshantering. Intranet betraktas framför allt som medium för att lagra, söka och sprida information, snarare än kunskap. Andra viktiga användningsområden är att via det interna nätet lokalisera individer med speciella kunskaper och skapa "samtalsklubbar" där en viss kategori chefer kan föra diskussioner, utbyta erfarenheter och hämta upp särskilda verktyg.

Det är således inte kodifieringsstrategin de undersökta företagen väljer, dvs. den strategi för knowledge management som baseras på IT-system och kodifiering av kunskap (Hansen m fl, 1999). I stället väljer företagen personaliseringsstrategin som utgår från människorna som kunskapsbärare och i första hand litar till personliga möten och nätverk där den tysta kunskapen lättare utvecklas och utväxlas.

### **Viktigare att skapa goda förutsättningar**

Om det fanns en tveksamhet till att kunskap och lärande låter sig styras och kontrolleras med särskilda verktyg och metoder, så fanns i gengäld en övertygelse om att det är vissa förutsättningar som möjliggör eller främjar utveckling och spridning av kunskaper inom en organisation. På sidan 10 redogjorde vi för fem faktorer som särskilt främjar utveckling och spridning av kunskaper.

#### *Fokusering på kunskap*

Även om ingen av de intervjuade direkt hänvisade till något *knowledge intent* i form av visioner, värderingar eller andra budskap från högsta ledningen, verkade det i samtliga undersökta företagen finnas en medvetenhet om och positiv inställning till kunskap och i de mest kunskapsintensiva företagen också en – i varje fall hos chefer och specialister – väl förankrad föreställning om kunskap som en av de viktigaste konkurrensfördelarna. Men hur kunskap uppfattas längre ned i organisationen och i vilken mån det finns en positiv inställning till kunskap är det svårt att dra några slutsatser om. De kunskaper som man verkar mest angelägen om att utveckla och sprida är affärsmanna- och ledarskapskompetens.

Sedan finns det ofta i årsredovisningar och andra dokument formuleringar om hur viktig medarbetarnas kompetens är och på vilka sätt man arbetar med kompetensutveckling. Det som betonas är nästan alltid chefsutbildningar av olika slag. När man talar mer specifikt om kunskap, är det främst utveckling av teknisk kunskap som behandlas, såsom innovationer, forskning och produktutveckling.

#### *Intensiv kommunikation*

Trots all utveckling inom IT och telekommunikation under senare år var uppfattningen i de undersökta företagen genomgående att personliga möten och samtal fortfarande var själva grunden för allt utbyte av kunskaper och erfarenheter. Även om bristande tid och resurser kunde sätta hinder i vägen, försökte man med olika medel underlätta för och stimulera sina anställda, främst chefer och specialister, att träffas och samtala. Man uppmuntrade sina medarbetare att knyta kontakter och öppna upp dialoger i samband med affärsresor, konferenser, seminarier och utbildningar. Några betonade gemensamma aktiviteter och lokaler som underlättade kommunikation; andra hade infört mentorskap.

Få framhöll vikten av ett gemensamt språk – det kanske togs för givet. Men ett av företagen arbetade aktivt med att bygga upp en för de anställda gemensam referensram med tonvikt på konceptuellt tänkande, kundbegreppet och konkurrenssituationen: *”När man skall genomföra den här typen av förändringsutbildning, ändra sättet att tänka och införa vissa modeller och begrepp, så är det viktigt att göra på samma sätt genom hela organisationen.”*

#### *Stödjande struktur*

Samtliga intervjuade såg i byråkrati och regelverk allvarliga hinder mot kommunikation och kunskapsöverföring; de upplevde att organisatoriska gränser skapade murar mellan olika discipliner och kunskapsbärare.

För att åstadkomma bättre samverkan, erfarenhetsutbyte och korsbefruktnings mellan olika enheter måste man bygga broar och införa mer flexibla organisationsformer. Då blir det lättare att bryta olika perspektiv, dela kunskaper och utbyta erfarenheter.

Många såg nätverk och projekt som viktiga alternativ eller komplement till den traditionella organisationen. Ett bra exempel utgör de verksamhetsutvecklingsprojekt som ett av verkstadsföretagen bedrivit i ett världsomspännande nätverk sedan mitten av 90-talet.

När de intervjuade tog upp autonomins betydelse för lärande var det främst synpunkter på hur kunskapsintensiva nätverk och projekt bör drivas och styras. De erfarenheter man hade indikerade att central styrning och direktiv från huvudkontoret inte var lämpliga metoder utan att nätverk och projekt helst skulle växa fram organiskt eller spontant.

I många fall uppfattade man också IT och intranet som i första hand stödjande strukturer för kunskapsutveckling. Andra angav blandning av olika personalkategorier, arbetsrotation och ökad personalomsättning som sätt att luckra upp organisationsgränserna och öka korsbefruktnings.

#### *Tillit och omtanke i relationer*

De undersökta företagen var helt eniga om att öppet klimat och trygghet var nödvändiga förutsättningar för att kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte skulle äga rum. Men också empati och delaktighet framhölls som förutsättningar för att människor skall vara motiverade att dela med sig av sina kunskaper. Det bör finnas ett gränsöverskridande tänkande och beteende.

Flera menade att företagsklimatet under senare år förändrats på ett sätt som påverkar lärande och kunskapsutveckling negativt. En allt hårdare konkurrens, kostnadsjakt och lönsamhetsfokusering har följts av högre stress, sämre moral och ökad egoism, faktorer som verkar hämmande på öppenhet, tillit och vilja att dela med sig av idéer och erfarenheter.

#### *Utveckling av kunskapsmedvetna chefer*

Brister i ledarskapet betraktades som ett av de viktigaste hindren för kunskapsöverföring och lärande i de undersökta företagen. Det var viktigt att cheferna var kunskapsmedvetna, att de förstod nyttan av knowledge management, aktivt stödde kunskapsutvecklingen och föregick med gott exempel. Däremot var det få som tilltalades av idén om särskilda knowledge managers.

I än högre grad betonades de delar av ledarskapet som handlar om relationer till medarbetarna. Ledarskapet sågs som en nyckelfaktor för att skapa öppenhet och trygghet i organisationen; det krävs ledare med empati, tillit och lyhördhet för att människor skall vilja dela med sig av sina kunskaper. Det var också viktigt med belöningssystem som belönar chefer som utvecklar sina medarbetare och stimulerar deras kunskapsutbyte.

#### **Kunskap låter sig svårigen administreras**

En slutsats som kan dras av undersökningen är att kunskap inte utan vidare låter sig administreras eller styras och kontrolleras. De undersökta företagen var utan undantag övertygade om att det fanns värdefulla kunskaper som inte tillvaratogs och spreds i önskvärd utsträckning men samtidigt villrådigas om hur det skulle gå till och om det gick att använda särskilda metoder och system. Denna osäkerhet blev också större, ju större inslag det var av tyst kunskap, som i t.ex. ledarförmåga och affärskunnande.

Om knowledge management är möjligt och om det är meningsfullt att försöka utveckla särskilda metoder och tekniker för att administrera kunskap beror ytterst på vad vi menar med kunskap. Om kunskap ses som avgränsade objekt som kan överföras mellan olika individer och medier, framstår administration av kunskap som möjlig.

Men om kunskap betraktas som en från individen oskiljbar och handlingsbaserad process, är det tveksamt om kunskap överhuvudtaget kan administreras och följaktligen sökandet efter nya metoder och system närmast meningslöst.

Vad man däremot i betydligt större utsträckning kan styra och kontrollera är information; det som kallas knowledge management kanske bättre betecknas som *information management*. Det man därutöver kan åstadkomma är att skapa goda förutsättningar för utveckling och spridning av kunskaper, att möjliggöra och underlätta lärande.

Goda förutsättningar för lärande skapas inte med några få grepp på kort tid. Det är en långsiktig utvecklingsprocess med en mångfald insatser som framför allt går ut på att bryta ned hinder i form av organisatoriska gränser och byråkratiska system, skapa ett klimat som präglas av öppenhet, trygghet och delaktighet och sträva efter ett ledarskap som kännetecknas av empati, tillit och lyhördhet.

## Referenser

- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 1991, sid. 99-120.
- Bartlett, C. A. och S. Ghoshal. *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- Bartlett, C. A. och S. Ghoshal. "Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (Winter), 1993, sid. 23-46.
- Birkinshaw, J. "Foreign-Owned Subsidiaries and Regional Development: The Case of Sweden". Ingår i J. Birkinshaw och N. Hood (red), *The Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. MacMillan, London, 1998, sid. 268-298.
- Brown, J. S. och P. Duguid. "Organizing Knowledge", *California Management Review*, Vol. 40 (Spring), 1998, sid. 90-111.
- Cyert, R. M. och J. G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1963.
- Grant, R. M. "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter), 1996, sid. 109-122.
- Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, 3 uppl., Vol. Blackwell, Oxford, 1998.
- Hansen, M. T., N. Nohria, och T. Tierney. "What's your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 73 (March-April), 1999, sid. 106-116.
- Hedlund, G. "The Hypermodern MNC: A Heterarchy?", *Human Resource Management*, Vol. (Spring), 1986, sid. 9-35.
- Huber, G. P. "Organizational learning: The contributing processes and literatures", *Organization Science*, Vol. 2, 1991, sid. 71-87.
- Ichijo, K., G. v. Krogh, och I. Nonaka. "Knowledge Enablers". Ingår i G. v. Krogh, J. Roos, och D. Kleina (red), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Sage, London, 1998, sid.
- Kogut, B. och U. Zander. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3 (3), 1992, sid. 383-397.
- Levitt, B. och J. G. March. "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, sid. 319-340.
- March, J. G. "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, 1991, sid. 71-87.
- Nanda, A. "Resources, Capabilities, and Competencies". Ingår i B. Moingeon och A. Emondson (red), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage, London, 1996, sid. 93-120.
- Nelson, R. och S. Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.
- Nonaka, I. och H. Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Polanyi, M. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1962.
- Polanyi, M. *The Tacit Dimension*, Anchor Books, Garden City, NY, 1967.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- Prahalad, C. K. och Y. L. Doz. *The Multinational Mission*, The Free Press, New York, 1987.
- Roth, K. och A. J. Morrison. "An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in the Global Industries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 (4), 1990, sid. 541-564.

- Sanchez, R. och A. Heene. "A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management". Ingår i R. Sanchez och A. Heene (red), *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Chichester, 1997, sid. 3-15.
- Simon, H. A. "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 , 1991, sid. 125-134.
- Spender, J.-C. och R. M. Grant. "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter), 1996, sid. 5-9.
- Spender, J. C. *Industry Recipes*, Basil Blackwell Ltd, Oxford, 1989.
- Wernerfeldt, B. "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), 1984, sid. 171-180.
- White, R. E. och T. A. Poynter. "Strategies for Foreign-owned Subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, Vol. 48 (4), 1984, sid. 59-69.
- White, R. E. och T. A. Poynter. "Organizing for World-Wide Advantage". Ingår i C. A. Bartlett, Y. Doz, och G. Hedlund (red), *Managing the Global Firm*. Routledge, London, 1990, sid. 95-113.