



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2004-03-31

Knowledge Management

IT-stöd för strategisk kunskapsutveckling

Abstrakt

Knowledge Management (KM) har under de senaste åren etablerats både inom affärs- och forskarvärlden. Att hantera kunskap som en strategisk resurs i företag är enligt många ett måste för att överleva. IT har på många sätt en framskjuten roll inom Knowledge Management och beskrivs ofta som möjliggöraren. Den etnografiska studien som ligger till grund för rapporten har genomförts hos Got Event i Göteborg inom en specifik grupp som arbetar med den arena- och evenemangsspecifika tekniken. Syftet med studien har varit att skapa en bild av förutsättningar för en framtida IT-implementering av Knowledge Management samt att tillföra ny kunskap kring problemområdet om kunskapsadministration. Uppsatsens huvudfråga som har utretts är: Hur kan man med hjälp av IT stödja strategisk kunskapsutveckling. Nonaka och Takeuchis (1995) SECI-modell har legat till grund för identifiering och tolkning av kunskapsutvecklingsprocesser i den studerande miljön. Genom att utöka antalet och differentiera möjligheter för kommunikation och samverkan kan man dels återskapa tidigare mer enkla strukturella förhållanden och dels stödja de kunskapsnätverk som verkar i organisationen. Kunskap i den studerande miljön är till stor del synonymt med personifierad kunskap och mycket av kunskapsutveckling sker inom fältet för *Socialisation* i den personliga interaktionen. IT-lösningar i sammanhanget handlar inte om att administrera kunskap i sig utan strukturer inom vilka kunskap utvecklas och överförs mellan individer.

Nyckelord: Knowledge Management, kunskap, strategi, SECI, IT

Författare: Erik Fredman

Handledare: Rikard Lindgren

Examensarbete II, 10 poäng

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	4
1.1 <i>Disposition</i>	5
1.2 <i>Bakgrund Knowledge Management</i>	6
1.3 <i>Bakgrund Got Event</i>	7
2 METOD	9
2.1 <i>Etnografi</i>	9
2.2 <i>Den sociala aspekten av etnografi</i>	9
2.3 <i>Ramverk för etnografiska undersökningar</i>	10
2.4 <i>Fyra typer av etnografiska undersökningar</i>	11
2.5 <i>Empirisk undersökning</i>	11
3 TEORI	15
3.1 <i>Knowledge Management</i>	15
3.2 <i>Syfte med Knowledge Management</i>	15
3.3 <i>Olika syn på kunskap</i>	15
3.4 <i>Tillämpning av Knowledge Management</i>	16
3.5 <i>Tacit och explicit kunskap</i>	17
3.6 <i>SECI-modellen</i>	17
Kunskapsprocessen	17
Socialisation	18
Externalisation.....	19
Combination	19
Internalisation.....	19
Kunskapsspiralen	19
3.7 <i>Kunskapsöverföring</i>	20
3.8 <i>Informationsteknikens roll inom Knowledge Management</i>	21
IT-stöd för kunskapsutveckling	21
IT-stöd för kunskapsöverföring	22
4 RESULTAT	23
4.1 <i>Got Event</i>	23
4.2 <i>Kunskapskrav o kunskapskaraktärisering</i>	24
4.3 <i>Strategisk kunskap</i>	26
4.4 <i>Kunskapsutveckling</i>	27
4.5 <i>Arbetspraktiska förutsättningar</i>	35
5 ANALYS	38

6 SLUTSATS	42
KÄLLOR.....	43
BILAGA 1 Intervjuunderlag 1.....	45
BILAGA 2 Intervjuunderlag 2.....	46

1 INLEDNING

Knowledge Management (KM) har under senare år etablerats som koncept och ämne både inom affärs- och forskarvärlden. Beteckningen fungerar som ett beskrivande uttryck för de metoder som används för att utveckla, tillvarata och sprida viktiga kunskaper inom en organisation (Alarik & Diedrich, 2000). Antalet artiklar som har publicerats i de stora management- och forskartidsskrifterna har ökat dramatiskt. Kanske har det en betydelse att ämnet hamnar inom flera ämnesdiscipliner såsom företagsekonomi och informatik. Det som innefattas av begreppet Knowledge Management är dock inget nytt påfund. Affärskunskap har alltid varit en värdefull tillgång i företag och har alltid förvaltats på ett strategiskt sätt. Ofta har kunskap spridits från generation till generation inom företagets, ofta synonymt med familjens, ramar. Faktum är att många yrken endast har gått att lära sig inom företagets ramar, från läromästare till lärling. Enligt många har dock intellektuella tillgångar under de senaste decennierna blivit allt viktigare för företag. Kunskap har kommit att bli den kritiska resursen för att kunna hävda sig i konkurrensen. (Hansen, Nohria, Tierney, 1999; Earl 2001; Grant 1996)

I många rapporter bl.a. i Bartlett (2000) och Zack (1999) lyfts Knowledge Management fram som den viktigaste delen i ett företags verksamhet. Zack säger ”*Therefore, knowledge can be considered the most important strategic resource...*” och syftar på att i hård konkurrens vinner den som utnyttjar sin kunskap på bästa sätt. Alarik och Diedrich (2000), som har studerat ett antal svenska multinationella företag, visar upp en annan bild. De svenska företagen har denna gång valt att inte följa de amerikanska förebilderna. Inget av de undersökta företagen har byggt upp hierarkier med knowledge managers och stora IT-nät för spridning av kunskap. Författarna frågar sig om KM ytterligare är en modetrend i raden av många som präglar nutidens managementideologi.

Trots vissa oklarheter om nyttoeffekter med, och en möjlig skepsis kring, ämnet är utgångspunkten för mig och den här uppsatsen att det finns stora fördelar med Knowledge Management och en strategisk syn på kunskapsutveckling. Rent instinktivt känns det viktigare nu än förr dels på grund av att tjänsteandelen har ökat i produktutbudet vilket ökar komplexiteten och kunskapskraven och dels att globalisering har gjort att konkurrensen har ökat. Naturligtvis konkurrerar man även med andra medel men kunskap har stärkt sin roll i en tid då kapital och råvaror relativt enkelt finns att tillgå på en öppen marknad. Som alltid är det farligt att överskatta den positiva effekten med nya managementidéer och -koncept vilket tyvärr ändå händer på många håll. Det finns inga frälsningar som vissa, möjligtvis under vissa omständigheter, tycks tro. Att arbeta med KM innebär ett långsiktigt arbete och det handlar lika mycket om kultur, struktur, inställning etc. som IT vilket är fokus för denna rapport.

Den etnografiska studien som ligger till grund för uppsatsen har genomförts inom ett företag som har utvecklats mot att i större utsträckning erbjuda kvalitativa tjänster. Got Event genomför publika idrotts-, musik- och kulturevenemang på arenorna Ullevi och Scandinavium i Göteborg. I ett läge där man börjar inse att värdet på den kunskap man inom organisationen besitter är högt inser man också vikten av att säkerställa kunskapsutveckling i ett strategiskt perspektiv. Man har mycket kunskap om evenemang och det finns en stabil kunskapsplattform att stå på men man måste hela tiden utvecklas för att även i framtiden kunna erbjuda bra produkter. Dels finns hela tiden ett grundkrav på en teknisk standard som

möjliggör evenemangen och dels sker det hela tiden en utveckling av evenemangen som i sin tur kräver en utveckling av evenemangstekniken. Arbetsmiljön är kunskapsintensiv på flera sätt och en hård konkurrens med andra arenor gör att man hela tiden måste utnyttja och utveckla sitt kunnande. Studien har genomförts bland ett antal personer inom Got Event som arbetar med den arena- och evenemangsspecifika teknik som finns på arenan Scandinavium. Undersökningsområdet är således begränsat att gälla den specifika verksamheten och miljön kring den aktuella gruppen.

Frageställningen som ligger till grund för studien är: Hur kan man med hjälp av IT stödja strategisk kunskapsutveckling? Frågan innefattar att utreda vilka olika kunskapsprocesser som sker, dvs. hur man utvecklar kunskap, samt vilka praktiska förutsättningar som finns för en IT-implementering.

Syftet med undersökningen är att skapa en bild av förutsättningar för en framtida satsning på en IT-implementering av Knowledge Management. Utan att gå djupare in på design- eller realiseringsfrågor skall förslag på IT-lösningar tas fram och diskuteras. Vidare syftar studien till att komma med ny kunskap inom problematiken om kunskap och kunskapsprocesser verkligen kan administreras vilket är en fråga som adresseras av Alarik och Diedrich (2000).

Den här studiens metod, syfte och problemområde tar delvis ett avstamp i det resonemang som förs av Schultze och Boland (2000). De tar upp att större delen av alla informationssystem som implementeras inte blir lyckade satsningar. En avgörande orsak till problemet är att systemutvecklare brister i kunskap om den praktiska miljö systemen skall verka i. En KM-specifik diskussion kring liknande tema förs av Brandén och Lundin (1999) i deras magisteruppsats i vilken de granskar de två storsäljarna Microsoft Site Server och Lotus Notes. Produkterna vänder sig främst mot ledningen i företag och har ett tydligt managementperspektiv. Författarna tar upp att det inte alls är någon självklarhet att KM-produkter som har utvecklats främst för en amerikansk marknad och ett amerikanskt företagsklimat skulle fungera i Sverige.

1.1 Disposition

Inledningsvis ges en bakgrund till det ämnes- och problemområde som uppsatsen representerar samt en bakgrund om företaget där studien är genomförd. Kunskapsbegreppet inom Knowledge Management tas upp samt olika IT-perspektiv som förekommer.

I metodkapitlet ges en allmän beskrivning om etnografi som forskarmetod samt hur metoden har applicerats på den här studien. Vidare ges en beskrivning om hur insamling av empiriskt material har genomförts samt en beskrivning av den studerande gruppen och deras arbetsmiljö.

I teorikapitlet ges en bild av Knowledge Management vilket innefattar syften med Knowledge Management, olika syn på kunskap samt olika KM-strategier. Vidare beskrivs SECI, som fungerar som modell för kunskapsutveckling, och teorier för kunskapsöverföring samt olika typer av IT-stöd.

I resultatkapitlet presenteras det empiriska materialet som till stor del är "behandlat" och har genomgått ett analytiskt moment. Det är således inget "rått" material, förutom enstaka citat, som presenteras.

Analyskapitlet innehåller en syntes mellan teori och empiri. Det empiriska resultatet granskas med "teoretiska glasögon" och ger analytiskt uppbyggda slutsatser vilka det förs en analytisk diskussion kring och en argumentation för.

Slutsatsen innehåller en kort och koncis presentation av svaren på uppsatsens frågställningar.

1.2 Bakgrund Knowledge Management

Det allmänna begreppet kunskap kan beskrivas och tolkas på många olika sätt. Kunskap när det diskuteras ur ett organisatoriskt perspektiv som en organisatorisk tillgång är ett mer konkret begrepp men ändå finns det utrymme för tolkning. En vanlig distinktion beskrivs av Werr och Stjernberg (2003) där kunskap ses antingen som teoretisk eller praktisk. Ett teoretiskt perspektiv beskriver kunskap som ett självständigt objekt eller något som kan göras till ett självständigt objekt. Kunskap går att uttala och förmedla till någon annan som kan använda sig av den. Ur det praktiska perspektivet däremot ses kunskap som något som inte går att särskilja från dess utövare eller ur den situation den utövas. Man kan inte förmedla kunskap till någon annan i t.ex. skriftlig form. Kunskap är alltför invävt i dess kontext och förlorar alltför mycket information om sig själv vid den typen av distribution. Kunskap behöver hela tiden ett "kunskapssubjekt" som kan tolka kunskapen och bära hela dess komplexa karaktär. (Werr & Stjernberg, 2003)

IT nämns ofta, för att inte säga alltid, i samband Knowledge Management. I vissa fall tycks Knowledge Management inte kunna existera utan någon form av IT. Ett exempel på det är beskrivningen av det globala och mycket framgångsrika konsultföretaget McKinsey som många författare bl. a. Peters (1992), Earl (2001), Hansen et al. (1999) tar upp. Mckinseys KM-system bygger på att kunskap skall dokumenteras och göras tillgänglig för alla medarbetare världen över. Själva stommen i systemet utgörs enligt författarna av databaser där kunskapen lagras på ett systematiskt sätt vilket gör att den lätt går att söka efter och ta del av. Enligt Bartlett (2000) som ingående beskriver utvecklingen av KM inom McKinsey handlade det från början nästan enbart om att skapa elektroniska dokument av kunskap inom organisationen för att senare lagras i databaser. Detta har senare lett till mycket stora fördelar framför konkurrenter som inte var lika tidigt ute och satsade på kunskapshantering.

En djupare insyn i vilken roll IT spelar saknas i många forskarrapporter. Ett undantag Alavi och Leidner (2001) som tar upp IT-perspektivet inom Knowledge Management mycket ingående. Författarna ser tre tillämpningsområden för IT (KMS, Knowledge Management System) inom en organisation. (1) Kodning och spridning av (bästa) metoder. (2) Utveckling av kompetensregister. (3) Utveckling av kunskapsnätverk. Inom vart och ett av de olika tillämpningsområdena finns utvalda tekniker att använda sig av. Alavi och Leidner utgår ifrån teorier om kunskapssociologi vilka tolkar organisationer som sociala kollektiv eller kunskapssystem. Enligt synsättet finns fyra olika kunskapsprocesser: skapande, lagring, överföring och tillämpning.

Med utgångspunkt i Alavi och Leidners indelning av de fyra kunskapsprocesserna avgränsar sig den här studien till att gälla den skapande kunskapsprocessen samt kunskapsöverföring. Distinktionen mellan skapande och överföring är enligt min mening något missvisande. Utveckling och överföring är tätt sammansatta och kan i viss mån användas i syfte att beskriva samma sak. I teorikapitlet kommer detta att tydliggöras.

Vidare har även t.ex. Stenmark (2002) ett specifikt och mer detaljerat IT-perspektiv. Författaren tar upp intranät som en underutnyttjad resurs i organisationer för skapande och spridning av kunskap. Studieobjekten är stora och/eller geografiskt spridda organisationer där nätverk med fokus på de anställdas kunskap kan skapa en innovativ miljö. Studien bygger delvis på tester av ett antal applikationsprototyper för implementering på intranät. Resultaten visar att det finns ett tydligt samband mellan personligt intresse och kompetens. Med hjälp av intelligenta agenter kan intranätet utnyttjas för att koppla samman medarbetare med liknande intressen. Genom det kan man lätt hitta personer att tala med för att utveckla sin kunskap inom ett visst ämne.

Trots att det på senare tid har presenterats artiklar ur alternativa perspektiv kan man ändå påstå att material om Knowledge Management är relativt homogent. Något alternativa synvinklar tas upp av Hansen et al. (1999) som tar upp Knowledge Management ur ett organisatoriskt perspektiv vilket delvis också görs av Grant (1996). Robertson, Scarbrough och Swan (2003) skriver om institutionell påverkan på utveckling av kunskap inom organisationer. Ledarperspektivet återkommer relativt ofta i rapporter inom ämnet. En intressant aspekt tas upp av Fostenløcken et al. (2003) där vikten av kunskapsrika och sofistikerade kunder samt vikten av givande kunskapsprocesser med kunder beskrivs. Många olika aspekter och områden tycks saknas t.ex. organisationskulturens påverkan på Knowledge Management. En annan aspekt som saknas men som kan vara en kärnfråga för många organisationer är den personliga integriteten och det mänskliga värdet. Skall man ovillkorligen dela med sig av den kunskap man besitter till organisationen? Gör man sig inte själv umbärlig om all kunskap man har hamnar som elektroniska dokument för alla att ta del av? Att frågor som denna inte tas upp och diskuteras kan göra att stora satsningar på KM-system fallerar.

1.3 Bakgrund Got Event

Det har på senare år skett en utveckling inom nöjesbranschen i Sverige. Man har gått från att erbjuda människor relativt enkla nöjen till större, mer komplexa, helhetslösningar. En typ av nöjen som verkligen har fått fart är festivalen. En mängd festivaler anordnas runt om i Sverige varje år vilka till stor del kan liknas vid de nöjesevenemang som Got Event erbjuder på Ullevi och Scandinavium. Edström, Beckérus och Larsson (2003) har studerat ett flertal festivaler i Sverige. De beskrivs som erbjudare av upplevelser, intressanta miljöer och gemenskap. Biprodukter, dvs. produkter och tjänster som erbjuds vid sidan eller runt om själva kärnprodukten, har fått en allt mer framskjuten roll i sammanhanget. Författarna tar upp musikfestivaler som exempel där det ofta inte enbart är musiken som lockar besökaren. Det är lika mycket sekundärutbudet som mat, dryck, kläder som lockar. Allt som erbjuds vävs ihop för att skapa en positiv helhetsupplevelse för besökaren.

Den här typen av industri har uppmärksammats även på regeringsnivå. Näringslivsdepartementet med chefen Leif Pagrotsky har en uttalad strategi att satsa på den här typen av verksamhet. Inom genren för turism, mat, idrott och kultur finns möjlighet att utveckla dels en inhemsk turism och konsumtion och dels olika exportkoncept. (Nilsson, 2003) Inom den typen av publika arenaevenemang som anordnas i Got Events regi har det också skett en utveckling under de senaste åren. Got Events f.d. VD Bengt Gabriellii skriver i årsredovisningen för Got Event 2002 (Got Event, 2002):

Got Events evenemangsarenor har en fortsatt stark position både nationellt och internationellt. Konkurrensen är dock mycket hård. (...) Dagens publik har väldigt stora anspråk på totalupplevelser vilket ställer höga krav på komfort, service, design, miljö och teknik. (...) Sammantaget krävs därför massiva insatser om bolaget även fortsättningsvis ska kunna ligga i framkanten av utvecklingen.

De tankar som jag har kring uppsatsens praktiska syfte vilka jag också kommer att bära med mig under arbetets gång kan uttryckas som:

Hela nöjesbranschens kunder i allmänhet och Ullevis och Scandinaviums gäster i synnerhet har ökat sina krav på vad de vill uppleva. Numera krävs det betydligt mer kunskap för att tillfredsställa en nöjeskonsument och i förlängningen överleva på en marknad där konkurrensen är hård. IT har under många år utvecklats och kan i dagsläget erbjuda en mängd flexibla och relativt enkla lösningar. Genom det har en mängd nya tillämpningsområden skapats och ett av dem är att stödja kunskapsutveckling inom en organisation. Genom att fokusera på en strategisk kunskapsutveckling och utveckla tekniker för att stödja sådana processer stöds i förlängningen en utveckling av ett framtida kvalitativt utbud och ökade konkurrensfördelar.

2 METOD

I syfte att skapa mig en grundlig förståelse för den miljö jag har studerat valde jag en etnografisk undersökningsmetod. En viktig anledning till det är att jag anser att metoden kan skapa förutsättningar att med relativt små medel komma ”innanför det ytliga” som man vanligtvis ser. Den handlar inte så mycket om de verktyg som finns att tillgå. Endast dem ger inte ett kvalitativt bra resultat. Vad det mer handlar om, vid sidan om att arbeta systematiskt, är att ha en analytisk tanke bakom det man gör. Med det menar jag att fokus hela tiden skall ligga på resultatet av undersökningen. Inför varje moment har jag analyserat varför och hur det skall genomföras. Det etnografiska i min undersökning är framförallt att hålla fokus på vad som egentligen är av intresse för mitt problem och syfte.

2.1 Etnografi

Etnografiska metoder för framtagning av systemkrav har blivit allt vanligare. I synnerhet har man inom området för CSCW (Computer Supported Collaborative Work) utvecklat och använt sig av metoderna men också i allmänhet inom systemutveckling sker en tillämpning. En stor anledning är att man söker en analys av den sociala aspekten på arbete och organisationer. Att tolka verksamheten ur ett socialt perspektiv är en viktig stödjande funktion för utveckling av IT-system. (Hughes, Rodden, Andersen, 1994) Harper (2000) framhåller det viktiga i att förstå att etnografi inom systemutveckling inte är en fullkomlig metod. Bara för att man använder sig av etnografiska metoder i en undersökning så säkerställs inte ett kvalitativt bra resultat. Etnografi är bara ett sätt att se på hur människor utför deras arbete. Författaren säger att det inte är lösningen på problem med t.ex. kravhantering eller för chefer att förstå sig på kulturen i deras organisation. Etnografi skall ses som ett verktyg i en verktygslåda.

2.2 Den sociala aspekten av etnografi

Med en social aspekt i begreppet etnografi menas att man går bakom det direkt synliga och söker den ”riktiga världen” i en viss miljö. Metoden syftar till att ge en detaljerad bild av en arbetssituation eller liknande grundat på förstahandsmaterial. Man söker information av de personer som befinner sig i den aktuella miljön och direkt berörs av det man studerar. Människan är en social varelse. Handlingar tolkas därefter som sociala handlingar inbäddade i en social kontext som utgörs av organisationen och det dagliga arbetet tillsammans med övriga medarbetare. (Hughes et al., 1994) Ett enkelt antagande om etnografi enligt Harper (2000) är att skapa en uppfattning om vilken mening dagliga handlingar på t.ex. en arbetsplats har för de personer som utför dem. Som forskarmetod innefattar det dock en djupare mening: ”...it means setting out to understand the circumstances which give those activities meanings”. Harper tar upp att gå in i en kyrka som exempel. Etnografi handlar inte om att beskriva det rent tekniska som att öppna dörren, kliva över tröskeln och registrera det dunkla ljuset. Vad det istället handlar om är att fånga det vördnadsfulla och storslagna i handlingen som det innebär och vad en kyrka som en helig plats betyder. Det kan beskrivas som att skapa en ”tjock” beskrivning av det som studeras. Det är de meningsfulla beskrivningarna om

förhållanden i vilka aktiviteter sker som skapar en tjock beskrivning och i förlängningen en förståelse för aktiviteten.

2.3 Ramverk för etnografiska undersökningar

Harper (2000) har tagit fram ett ramverk för etnografiskt fältarbete. Syftet är att skapa ett stöd för undersökningen, dvs. för organisering av arbetet, för att skapa ett tjockt resultat. I allmänhet, inte minst vid systemutveckling, gäller att arbeta systematiskt för att lyckas. Ramverket består av tre block.

(1) Det första handlar om informationens livscykel. Med termen syftar Harper på att information inom en organisation frambringas på något sätt, den arbetas med, den omformas, den cirkulerar, den lagras och till slut så försvinner den på ett eller annat sätt ur organisationen. Inom varje organisation finns någon form av kärninformation som verksamheten bygger på och sålunda har stor betydelse. Kan man identifiera och följa den informationen i sin livscykel så kan man som få en god uppfattning om organisationen.

(2) Det andra blocket handlar om forskarens roll och hur man skapar förutsättningar för att undersökningens resultat blir trovärdigt. En central roll har de personer som berörs av resultatet i organisationen och en avgörande faktor är att de betraktar det som trovärdigt. Detta är en vanlig svårighet som kan skapa problem men som allt för ofta överdrivs och leder till att forskaren får rådet att "go native", som Harper uttrycker det. Det handlar alltså om det som Easterby-Smith, Thorpe och Lowe (1991) beskriver som observerande deltagare. Forskarens roll påminner om antropologens som lever i avlägsna byar och studerar främmande folkslags kultur och beteende. Enligt Harper (2000) är alltså det här synsättet till viss del överdrivet. Vad det handlar om är att bli accepterad av de personer som skall studeras och det kan göras, dock inte utan problem, med andra metoder än att "go native". Enligt Harper tycks det inte finnas några exakta tillvägagångssätt som fungerar överallt men en viktig sak är att förmedla en känsla av att "jag vill veta" till berörda personer. Den viktigaste saken att ta hänsyn till och även genomgå är det som finns i varje organisation och kan beskrivas som olika typer av inskolningsriter. Det handlar om att gå från att vara en person utifrån till en person inifrån. Målet är att forskarens resultat skall betraktas som att de kommer inifrån och inte utifrån. De olika riterna är olika för olika organisationer men kan t.ex. innebära att delta i situationer när de riktiga svårigheterna i arbetet verkligen visar sig. Ett exempel är att följa polisens arbete vid bråk inom hemmet vilket anses vara en mycket problematisk och svårarbetad situation.

(3) Det tredje blocket handlar om den fokuserade syftningen bakom användningen av de etnografiska verktygen intervjuer och observationer. Fokus ligger här på den bakomliggande tanken eller avsikten med t.ex. en intervju. Vad vill man som forskare ha reda på. Vad är intressant och vilken nivå i analysgraden skall man lägga sig på. Harper säger att det som vi är intresserade av i en arbetssituation oftast väldigt vardagligt och tekniskt orienterat. Man skall hela tiden ha i åtanke det IT-system som man är satt att utreda förutsättningarna för. Vad det i slutändan handlar om är enkla, vardagliga administrativa sysslor som man detaljerat skall kunna redogöra för hur de utförs.

2.4 Fyra typer av etnografiska undersökningar

Hughes et al. (1994) har under flera år använt sig av etnografiska undersökningsmetoder i utveckling av CSCW-system. Överlag anser författarna att metoden passar i den här typen av utvecklingsarbete. Metoden skapar förutsättningar för att erhålla detaljerad information och insikt i de processer som ett framtida utvecklat system skall stödja. Ett problem med metoden kan vara att översätta den insamlade informationen till designkrav. Utefter de erfarenheter som författarna har, har de identifierat fyra olika typer av etnografiska studier som de har använt sig av. Varje typ innebär speciella förutsättningar och används på olika sätt. De fyra typerna är:

- Concurrent ethnography
- Quick and dirty ethnography
- Evaluative ethnography
- Re-examination of previous studies

Concurrent ethnography innebär att den etnografiska undersökningen pågår parallellt med systemutvecklingsfasen. Detta är troligtvis det vanligaste användningsområdet för etnografi i systemutveckling och kan med fördel varvas med prototyping i ett iterativt tillvägagångssätt. En erfarenhet som författarna har upplevt med metoden är att det mesta av informationen som behövs för systemdesign kommer i de första iterationerna. I de senare iterationerna kan mer finjustering ske.

Quick and dirty ethnography innebär ett relativt kort nedslag i miljön som skall studeras för att få en generell men informativ bild av verksamheten inför designfasen. Metoden innebär att man accepterar att resultatet inte blir heltäckande och detaljerat vilket inte är det primära. Fokus ligger istället på att snabbt identifiera aspekter som är av avgörande betydelse i designarbetet. Resultatet kan senare användas för att gå vidare mot en mer ingående undersökning och analys.

Evaluative ethnography innebär en form av fokuserad quick and dirty etnografisk undersökning med fokus på ett redan utvecklat designförslag. I detta utvärderingsarbete skall tidigare brister i information eller brister i designarbete avslöjas.

Re-examination of previous studies innebär att på nytt ta upp tidigare genomförda undersökningar. Trots att etnografi inom systemutveckling är relativt nytt så har det etablerats som en vedertagen metod. Genom att se tidigare undersökningar i ett nytt perspektiv och arbeta med dem med nya grepp kan man få bättre information för vidare utveckling.

2.5 Empirisk undersökning

Got Event har ca 160 anställda och är indelat i avdelningarna Teknik, Marknad, Försäljning, Evenemang, Administration och Valhallabadet. Jag har tidigare, i direkt anslutning till denna studie, medverkat i ytterligare en studie vid Got Event som skrevs vid Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan i Göteborg. Fokus för den studien, liksom denna, var Knowledge Management och inriktade sig på personer inom evenemangsavdelningen. Syftet var att skapa en medvetenhet och en plattform kring kunskapshantering ur ett strategiskt managementperspektiv. Frågan som utreddes var hur ett projektorienterat arbetssätt påverkar kunskapspridning och kunskapsutveckling inom en organisation. Slutsatsen innefattar en

beskrivning dels av den kunskap som används i organisationen och dels hur kunskapsutveckling och -spridning går till. S.k. tacit kunskap är den vanligaste och den sprids och utvecklas vid tillfällen då man träffas personligen och involverar varandra i olika arbetsprocesser. Det projektorienterade arbetssätt som ofta tillämpas vid evenemangen påverkar inte i någon större utsträckning kunskapsutvecklingen.

Fokus för den här studien ligger kvar på kunskapsutveckling i ett strategiskt perspektiv men syftet är att studera möjligheter för IT-stöd i de olika kunskapsprocesserna. Den studerande gruppen består av en person ur evenemangsavdelningen samt två personer ur den tekniska avdelningen. Tillsammans bildar de en teknisk grupp som innehar den främsta kunskapen kring arena- och evenemangsteknik på Scandinavium. Gruppens arbete är till största delen förlagt till Scandinavium men visst arbete sker även på Nya Ullevi. Kunskapen som har studerats är till stor del av teknisk, process- eller flödesteknisk samt servicemässig karaktär.

Anledningen till ett fortsatt arbete inom Got Event var att arbetsmiljön på många sätt är ”rik” på empiri vilket underlättar för att få fram ett bra resultat. Miljön är dels kunskapsintensiv och dels komplex genom att man har många faktorer att ta hänsyn till. Dessutom är det en mycket intressant arbetsplats med intressanta arbetsuppgifter och jag har hela tiden mötts av en utpräglad välvilja att ställa upp.

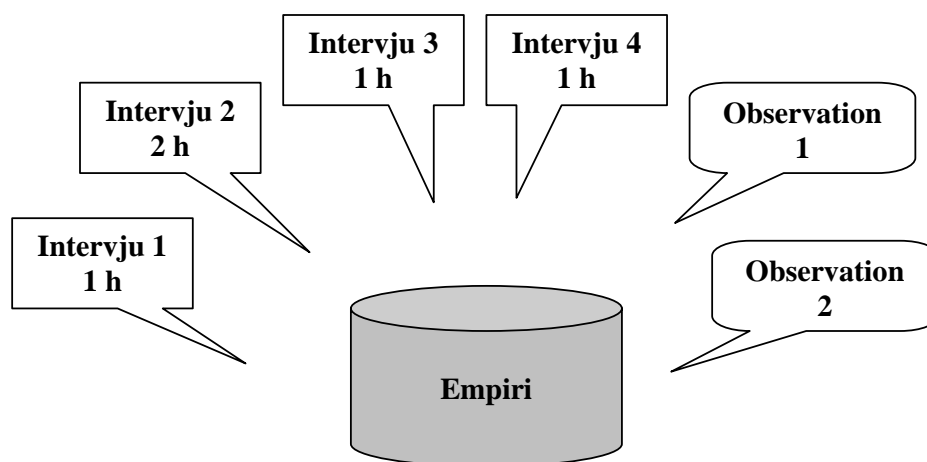
Det empiriska materialet har insamlats vid sex olika tillfällen, två observationer och fyra intervjuer (se figur). Två intervjuer har skett med samma person från evenemangsavdelningen och de två andra personerna i den studerande gruppen har intervjuats en gång vardera. Intervju 1 utfördes under den tidigare studien. Intervju 2-4 är unika för denna studie. Intervjuerna har varit av typen halvstrukturerade och har genomförts under samtalsliknande former. Intervjuunderlag för intervju 1 finns i bilaga 2. Underlag för övriga intervjuer finns i bilaga 1 och består av de frågor och stödord som utgör indelningen av tre ämnesområden som har använts som stöd under hela insamlingsarbetet (se nedan).

Observation 1 pågick under en hel dag vid förberedelse inför konsert med Helmut Lotti på Scandinavium 2004-02-13, kl. 09.00-20.00. Jag följde under dagen en person (samma som vid intervju ett och två) och hade möjlighet att på nära håll följa varje moment som genomfördes. Det fanns hela tiden stort utrymme att ställa frågor och till många moment gavs utförliga förklaringar. Det fanns också möjlighet att samtala med flera andra personer som arbetade med förberedelserna.

Observation 2 pågick under kvällen 2004-03, kl. 18.00-22.00, vid kvartsfinal nummer två i SM-slutspel i ishockey mellan Frölunda och Djurgården. Under kvällen följde jag på nära håll två personer (samma som vid intervju tre och fyra) ur den studerade gruppen vilka alltid är på plats vid den här typen av evenemang. Under dagen sker förberedande arbete inför matchen och under matchen sköter de två personerna visst ljud och ljus i arenan. Det måste alltid finnas en viss mängd personal på plats om det uppstår problem som måste lösas. Det fanns under kvällen stort utrymme att ställa frågor och få olika arbetsrelaterade aspekter beskrivna. Under 45 minuter under kvällen följde jag en elektriker som bl.a. har ansvar för tekniken kring TV-utsändning.

Jag har under det insamlande arbetet utgått ifrån tre olika ämnesområden inom vilka jag har sökt kunskap. Området ”Kunskap” innefattar vilken typ av kunskap som finns och används i organisationen samt vilken kunskap som är strategiskt viktig. Vilken syn har man på kunskap och hur utvecklas kunskap är ytterligare aspekter som jag ville undersöka. ”Praktiska

förutsättningar” innefattar arbetsmiljön och vilka rutiner man har, hur man löser uppgifter, hur man är organiserade samt vilka strukturer som man måste ta hänsyn till vid utveckling av IT-stöd. Det tredje och minsta området ”IT-mognad” hänger ihop med praktiska förutsättningar och syftar till att skapa en bild av mottagligheten för IT. Hur ser organisationens IT-infrastruktur ut, hur används IT i dagsläget och vilken kunskap om och syn på IT har man är frågor som området syftar på.



Figur 2.1 Empiriskt material

Min studie kan karaktäriseras som det Hughes et al. (1994) betecknar som ”Quick and dirty ethnography”. Den mest framträdande begränsningen i förutsättningarna har varit tiden som är begränsad till 10 veckor att planera, genomföra och rapportera hela undersökningen. En positiv förutsättning har varit att jag, genom min tidigare undersökning, redan har en grundkunskap om organisationen och dess verksamhet. Det har gjort att jag relativt omgående kunde fokusera på att samla in data som är primär för min frågeställning och inte lägga alltför mycket tid på att samla in bakgrundsinformation. Ytterligare en positiv faktor har varit att jag har haft en god tillgång de personer som jag har studerat och jag har hela tiden känt en vilja att ställa upp från dem.

En begränsad studie av det här slaget ger dock ett empiriskt material där kvantiteten inte är tillräcklig för att ge en heltäckande bild, i detta fall av förutsättningar kring en IT-implementering av Knowledge Management. Det kan dock ge en uppfattning om olika faktorer som kan ha stor betydelse, dvs. man kan få indikatorer på ”åt vilket håll det pekar”, vilket kan användas som utgångspunkt för ett fortsatt utvecklingsarbete. Min etnografiska avsikt är att presentera ett kritiskt granskat och genomarbetat material. Jag har medvetet försökt att hålla fokus vid hur respondenterna uppfattar och tolkar sin verksamhet. Jag har så ofta som möjligt ställt frågan *varför* kring olika förhållanden i verksamheten t.ex. varför vissa uppgifter utförs eller varför ett arbetsflöde är upplagt som det är. Helt naturligt skapas en svårighet om man har en sådan, etnografisk, inställning eftersom det paradoxalt nog ofta är lättare att förklara hur saker skall göras och inte hur man egentligen gör saker vilka ofta kan skilja sig åt. Ytterligare en svårighet är att förklara varför man gör vissa saker eller varför man utför saker på vissa sätt. Också inom denna kategori frågor kan det existera ”formella” och ”informella” versioner.

I den aktuella undersökningen har jag till viss del stött på den här typen av problem. I det empiriska materialet finns en blandning av data av typen ”så här skall vi göra” och av typen ”så här gör vi” vilket ställer höga krav på en analytisk behandling av datan och ett kritiskt förhållningssätt. I ett framtida scenario där man går vidare med en IT-implementering ställs naturligtvis sådana oklarheter på sin spets. Det är svårt att veta i vilken omfattning man lyckas presentera ett verklighetsnära material men ju mer svårigheter och problem man är medveten om och försöker att värja sig mot desto större blir chanserna. Min åsikt är att det är väldigt svårt att skapa ett fullständigt genomarbetat material på sådan kort tid som tio veckor.

2.6 Rapportutformning

Backmans (1998) rekommendationer om löpande referenshantering samt källhänvisning har använts vid utformning av rapporten.

3 TEORI

3.1 Knowledge Management

Under 1990-talet började Knowledge Management framstå som en allt viktigare funktion för företag. Fler och fler företagsledare talade om vikten av att kunna hantera den kunskap som finns inom den egna organisationen. Ett viktigt steg var enligt många att identifiera vilken typ av kunskap som ligger till grund för den egna verksamheten i syfte att ta till vara på och utveckla den. Den hårdnande konkurrensen är enligt många den avgörande faktorn som framtvängde detta nya sätt att skapa konkurrensfördelar. En viktig roll har också IT spelat vilken utvecklades kraftigt under 1990-talet och skapade förutsättningar för att enkelt och billigt lagra och sprida kunskap i organisationen. Genom att skapa, använda, sprida och kanske även skydda kunskap i organisationen skapas förutsättningar för SCA, Sustainable Competitive Advantages, dvs. hållbara konkurrensfördelar. Knowledge Management sett ur ett sådant perspektiv är alltså av strategiskt karaktär. Vid sidan om det strategiska arbetet med att tillgodose behovet av kapital, material, naturtillgångar, mark etc. skall ett strategiskt arbete ske för att tillgodose organisationens framtida behov av kunskap. (Hansen et al., 1999; Earl, 2001; Grant 1996)

3.2 Syfte med Knowledge Management

Fostenløcken et al. (2003) tar upp två skilja syften bakom Knowledge Management. Det ena utgår ifrån en vilja att hålla kvar den kunskap som finns inom organisationen och inte låta den försvinna. Lösningen blir då att på olika sätt höja organisationens rättigheter till kunskapen och binda kunskapen till organisationen. Det andra syftet är att öka kvalitén på själva kunskapen i organisationen vilket innebär en utvecklingsansats på något sätt. De två syftena kan användas för att distinkt göra synen på Knowledge Management i den här uppsatsen. Fokus hamnar då klart övervägande åt det håll där syftet är att utveckla kvalitén på kunskap inom organisationen.

3.3 Olika syn på kunskap

Alavi och Leidner (2001) tar upp vikten av att definiera kunskap innan man bygger vidare på system för Knowledge Management. Ofta i IT-relaterade rapporter tas skillnaden upp mellan data, information och kunskap. Uppdelningen och skillnaden mellan dem är enligt många ett avgörande existensberättigande för Knowledge Management. Om det inte fanns någon skillnad skulle man inte behöva utveckla strategier och metoder för att hantera dem. Enligt synsättet är data synonymt med "rådata", dvs. siffror och rå fakta, och information är behandlad data. Skillnaden är att information tar hänsyn till användbarhet och tolkning och placerar den i en kontext av någon form. Kunskap kan beskrivas som att den finns inom människan dvs. personifierad information. Kunskap relaterar till en mängd andra personliga saker som bl.a. fakta, koncept, tolkningar, idéer och bedömning.

Alternativa syner på kunskap är t.ex. kunskap som en sinnesstämning, kunskap som ett objekt och kunskap som en process. Att befinna sig i en stämning som är vetande och förstående i en

viss situation är kunskap som sinnestämning. Kunskap kan också ses som ett objekt som går att lagra och manipulera eller som en process där olika former att expertkunskap tillämpas i en kedja. Vilken syn man än har på kunskap får det konsekvenser för hur man bygger upp sitt system för Knowledge Management, i synnerhet för det IT-stöd som är tänkt att användas. Synsättet som särskiljer kunskap från data och information ger att Knowledge Management bör fokuseras på att exponera individer för potentiell användbar information och underlätta för att ta till sig information. I det fallet kommer IT-stödet att påminna om "vanliga" informationssystem men som måste utvecklas i syfte att underlätta för individer att utvinna användbar information ur dem. IT-stöd vid en syn på kunskap som sinnestämning skall främst fokusera på att koppla samman individer med kunskapskällor snarare än själva kunskapen eftersom Knowledge Management i det fallet fokuserar på lärande och förståelse. Kunskap som objekt beskrivs ofta som den ena av två motsatser. Knowledge Management handlar då om att samla kunskap i olika kunskapsdatabaser samt göra den tillgänglig för individer i organisationen.

Knowledge Management har i många fall kommit att handla om två motsatta skolor eller om två olika sätt att se på kunskap, kunskap som objekt eller kunskap som personifierad. Hansen et al. (1999) beskriver det som skilda strategier där organisationer som bygger sin verksamhet på kunskap av något slag måste välja någon strategi. Kodifieringsstrategi bygger på en "människa till dokument ansats" och syftar till att dokumentera all kunskap som finns i organisationen. Den dokumenterade kunskapen kan sedan relativt enkelt spridas till övriga medarbetare som tar del av och utnyttjar det som finns i dokumenten. Personifieringsstrategin däremot bygger på att kunskap sprids genom social interaktion mellan medarbetare. Kunskap lagras i människor och sprids genom dialog och att man involverar varandra i det praktiska arbetet. Synen på kunskap skiljer sig genom att man betraktar formen i vilken kunskap finns på olika sätt. Werr och Stjernberg (2003) beskriver det som att se "knowledge as theory" eller "knowledge as practice". Den teoretiska ansatsen beskriver kunskap som något artikulerat, uttalat, eller något som går att uttala. Kunskap kan frikopplas från dess utövande, dvs. från en speciell situation och person och göras gällande i ett annat sammanhang. Den praktiska ansatsen beskriver att ett sådant förfarande är omöjligt på grund av att kunskap kräver ett vetande subjekt, dvs. en person, och kan inte existera utanför dess tillämpning. Kunskap är alltså kontextspecifikt och kan inte förflyttas och göras gällande någon annanstans.

3.4 Tillämpning av Knowledge Management

Alavi och Leidner (2001) tar upp att ur ett IT-perspektiv beskrivs ofta tre olika typer av tillämpning av Knowledge Management. (1) Kodning och spridning av (bästa) metoder. (2) Utveckling av kompetensregister. (3) Utveckling av kunskapsnätverk. Inom vart och ett av de olika tillämpningsområdena finns utvalda tekniker att använda sig av. Vid en jämförelse av några mer breda beskrivningar av Knowledge Management nämns framförallt fyra tekniker vilka är skapande/utveckling, spridning, lagring och användning/tillämpning av kunskap (Stenmark, 2002). De fyra teknikerna nämns också av Alavi och Leidner (2001). Enligt dem kan skapande/utveckling av kunskap representeras av Nonaka och Takeuchis SECI-modell (vilken beskrivs nedan). Övriga tekniker, eller kunskapsprocesser som de benämner dem, beskrivs framförallt av andra teorier och skapar tillsammans ett komplext ramverk för organisatoriskt Knowledge Management. I syfte att hålla den teoretiska grunden på en enklare nivå är den bakomliggande teoretiska referensramen begränsad till SECI-modellen. Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) beskrivs den som en normativ modell för utveckling av kunskap, och i förlängningen skapande av en innovativ miljö, inom en organisation. I viss

mån kommer även överföring av kunskap behandlas, dvs. så som Alavi och Leidner (2001) definierar överföring, vilket beror att de två begreppen är såpass tätt sammanhängande.

3.5 Tacit och explicit kunskap

Polanyi klassificerade kunskap i de två kategorierna tacit och explicit. Tacit (tyst) kunskap kan beskrivas som personifierad kunskap, dvs. kunskap som är nära knuten till personen. Den tacita kunskapen är svår, eller omöjlig, att formalisera och därför svår att sprida mellan olika individer. Den finns ofta djupt rotad i personliga handlingar, procedurer, upparbetade rutiner och personliga värderingar. För att kunna sprida den här typen av kunskap krävs en simultanprocess, interaktivitet och interaktiv kommunikation mellan individer ofta i en fysisk närhet. (Nonaka, 1994; Nonaka, Toyama, Konno, 2000) Polanyi konstaterar med orden ”*We know more than we can tell*” att människan kan så mycket mer än vad hon kan beskriva. Mycket kunskap finns, och kommer alltid att finnas, inuti människan vilket skapar svårigheter för organisationer som vill utnyttja den (Stenmark 2002). För att exemplifiera kan man ta upp det som man i vardagsspråk benämner som insikt, intuition och föräning vilka alla hamnar under kategorin för den tacita kunskapen (Nonaka, 1994).

Explicit kunskap däremot kan uttryckas med ett formellt språk. Utan risk att förlora möjligheten att kunna tillämpas tillåts kunskapen att förmedlas genom t.ex. beskrivningar, order och manualer. Den explicita kunskapen kallas ibland för den kodifierade kunskapen vilket då syftar på att den relativt enkelt kan lagras i språkform t.ex. i fysiska eller elektroniska dokument av olika slag. En avgörande skillnad är alltså att explicit kunskap mycket enkelt går att lagra (utanför människan) och förmedla mellan människor. (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2000)

En viktig aspekt är att inte stirra sig blind på de två typerna. Polanyas uppfattning är att de två inte agerar på egen hand utan interagerar med varandra. Således skapar både tacit och explicit kunskap kunskapsbegreppet tillsammans (Stenmark, 2002).

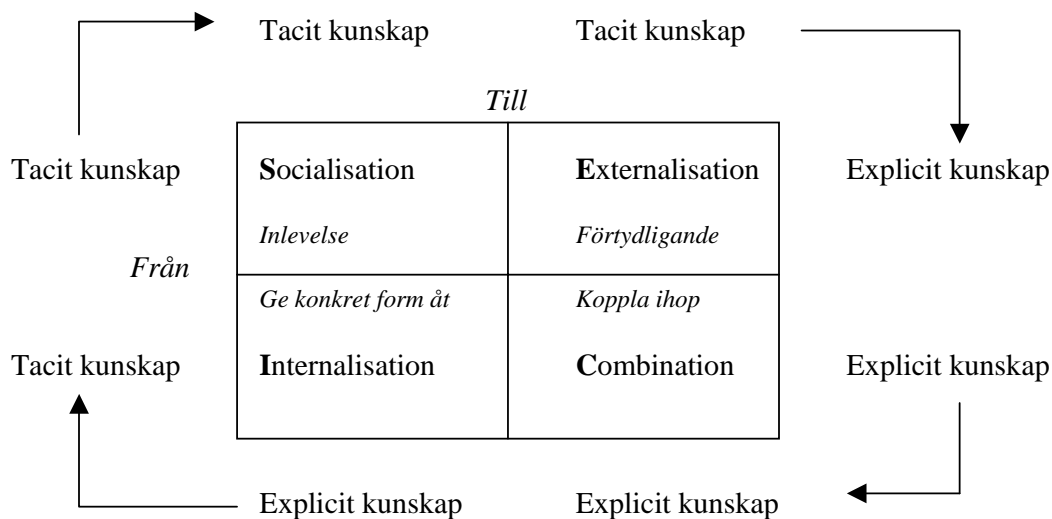
3.6 SECI-modellen

SECI-modellen, som utgår ifrån en distinktion mellan tacit och explicit kunskap, beskriver hur kunskap skapas och sprids inom organisationen. Både tacit och explicit kunskap måste finnas i organisationen. De båda interagerar med varandra och är grundläggande för skapande av kunskap och i förlängningen en utveckling av en innovativ miljö. Den ena typen av kunskap utan den andra förlorar snabbt sin mening. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Kunskapsprocessen

Kunskapsprocessen, i vilken olika omvandlingsprocesser sker, är grunden enligt Nonaka och Takeuchi (1995) för organisationer som vill skapa och utveckla den organisatoriska kunskapen. Skapande av kunskap uttrycks av författarna som en resa ”från att vara till att bli” och innebär att gå från det gamla självet till det nya självet. För att uttrycka det enkelt så har man mer kunskap efter resan än före och befinner sig på ett högre intellektuellt plan. Skapande av kunskap sker dock kontinuerligt och kan inte hänvisas till en speciell tidpunkt eller plats. Skapande av kunskap är en dynamisk process där det hela tiden sker olika

omvandlingsprocesser vilka beskrivs i modellen för kunskapsprocessen: (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Figur 3.1 Fyra sätt att omvandla kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995)

De fyra sätten att omvandla kunskap är:

- Socialisation, från tacit kunskap till tacit kunskap.
- Externalisation, från tacit kunskap till explicit kunskap.
- Combination, från explicit kunskap till explicit kunskap.
- Internalisation, från explicit kunskap till tacit kunskap.

Socialisation

I processen förmedlas tyst kunskap från person till person genom att man delar erfarenheter och lär av varandra. Ofta sker denna process under en lärotid i organisationen där t.ex. en elev lär sig av en läromästare. Genom att man umgås tätt in på varandra och lever i samma omgivning under en längre period finns det utrymme för att dela den tacita kunskapen. Läroböcker och manualer etc. används väldigt lite under Socialisation. En form av tacit kunskapsspridning är förmedlande av gemensamma plattformar s.k. ba som kan vara avgörande för övrig kunskapsdelning. Ba är gemensamma värderingar, föreställningar och syn på världen som tillsammans skapar en form av vedertagen "sanning" inom grupp människor i organisationen. **Nyckelord: Inlevelse** (Nonaka et al., 2000)

Externalisation

I processen kodifieras tacit kunskap på ett sådant sätt som gör den uttryckbar i ett formaliserat språk. Man kan säga att kunskapen utkristalliseras och görs synlig på ett mer formaliserat sätt. Syftet med omvandlingen är att möjliggöra en enklare överföring av kunskap mellan människor. Processen innebär att kollektivet diskuterar och för fram åsikter om vad som är viktigt och vad som verkligen är kunskap som skall tas till vara på. Dialog och kollektiv reflektion är ledord liksom användning av metaforer och modeller i syfte att genomlysa viktiga aspekter. **Nyckelord: Förtydligande** (Nonaka et al., 2000)

Combination

Processen innebär att explicit kunskap utvecklas till en högre form av komplex explicit kunskap. Kunskap som har insamlats dels inifrån organisationen och dels utifrån samlas ihop och bearbetas systematiskt. Olika kunskap kombineras och redigeras för att anta nya och mer komplexa former och för att passa in i den aktuella organisationen. Den bearbetade kunskapen lagras i databaser och dokument av olika slag för att andra medarbetare inom organisationen lätt skall kunna få tag på den. Även i denna process är det viktigt att kollektivet är medbestämmande i vilken form den nya kunskapen skall ta. Olika diskussionsforum som möten och konferenser är viktigt att ha. **Nyckelord: Koppla ihop** (Nonaka et al., 2000)

Internalisation

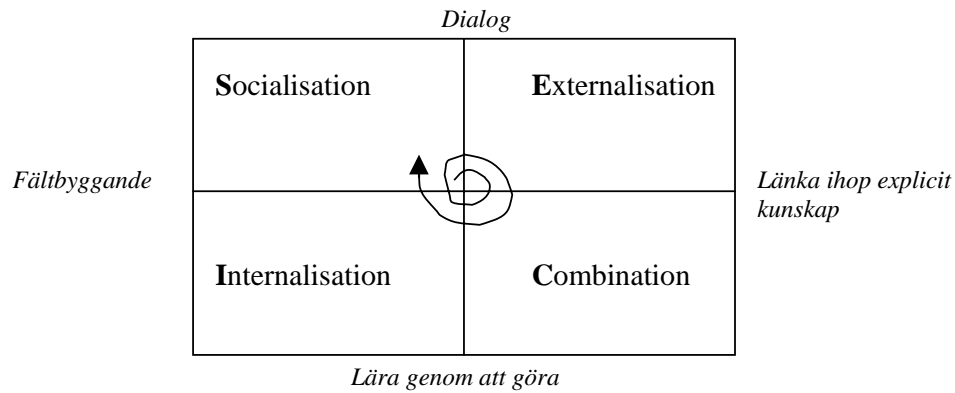
Internalisation innebär att individer i organisationen skall utveckla tacit kunskap genom användning av kodifierad kunskap som finns lagrad i databaser och dokument. Centralt i processen är alltså att läsa och använda dokumenterad kunskap. Genom reflektion över och tolkning av den typ av kunskap som utformas under Combination kan den tillämpas vilket skapar ny kunskap på det individuella planet. Internaliserad kunskap innebär att den har blivit en del av individens tacita kunskapsbas. **Nyckelord: Ge konkret form åt** (Nonaka et al., 2000)

Kunskapsspiralen

Kunskapsspiralen benämner Nonaka och Takeuchi (1995) hela den process där kunskap går igenom de fyra omvandlingsprocesserna. Enbart Socialisation kan inte leda utveckling av kunskap framåt och skapa en innovativ organisatorisk miljö. Endast när den tacita och explicita kunskapen samverkar uppstår detta. Samverkan präglas av olika övergångar som i sin tur förorsakas av olika utlösare. Dessa utlösare är tydliggörandet av mentala modeller i Socialisation, dialogen i Externalisation, sammankopplingen i Combination och tillämpning i Internalisation.

Kunskapsspiralen inleds genom att ett s.k. fält för interaktion skapas, *fältbyggande*, där medarbetare delar erfarenheter och mentala modeller. Den tacita, ”gömda”, kunskapen måste på något sätt artikuleras vilket den gör genom *dialog*. Därefter måste den artikulerade explicita kunskapen *länkas ihop* och skapa en högre form av kunskap vilket kan beskrivas

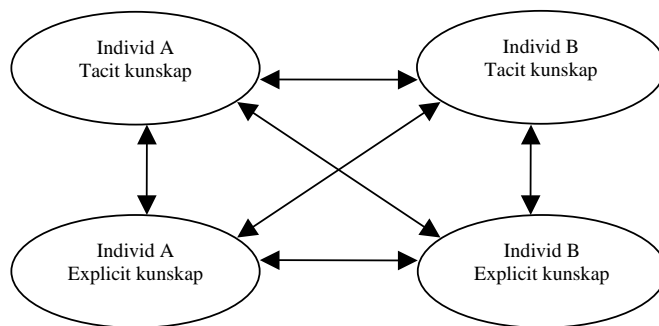
som att nya kunskapssystem utvecklas. Sista steget i kunskapsspiralen innebär att man tillämpar kunskap och *lär sig genom att göra*. (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Figur 3.2 Kunskapsspiralen (Nonaka & Takeuchi, 1995)

3.7 Kunskapsöverföring

Överföring av kunskap är ett begrepp som är tätt sammankopplat med utveckling av kunskap och SECI-modellen. Alavi och Leidner (2001) beskriver begreppet som spridning av olika typer av kunskap mellan olika typer av individer och grupper. Det är av avgörande betydelse att överföring av kunskap fungerar inom en organisation p.g.a. att det annars uppstår tillfällen då man inom en del av organisationen har sämre kunskap än övriga. Den nya kunskapen som utvecklas måste spridas så att alla medarbetare på ett eller annat sätt kan ta del av den. Figuren visar hur olika typer av kunskap kan överföras mellan individer.



Figur 3.3 Olika former av kunskapsöverföring (Alavi & Leidner, 2001)

Överföring av kunskap beror på en mängd olika saker bl.a. individers förmåga och vilja att dela med sig och ta till sig kunskap. Den vanligaste faktorn som diskuteras för att underlätta kunskapsöverföring är dock existensen av överföringskanaler. Överföringskanaler kan vara informella eller formella samt personliga eller allmänna. Informella kanaler som t.ex. spontana möten eller samtal under kafferasten är bra på många sätt men missar ofta den breda

spridningen. Kunskapsöverföring sker bara inom ett begränsat område. Med avsaknaden av "formalitet" finns det inga garantier för att kunskap sprids överhuvudtaget vilket också kan vara förknippat med problemen kring vilja och förmåga till kunskapsöverföring hos vissa personer. Den här typen av överföringskanaler kan ofta fungera bra i mindre organisationer. Formella kanaler som utbildning och konferenser förknippas ofta med goda möjligheter att överföra kunskap på olika sätt. En nackdel kan vara att kreativiteten hämmas. (Alavi & Leidner, 2001)

Personliga kanaler bör användas när mer kontextspecifik kunskap skall överföras. Går kunskapen att generalisera och appliceras inom olika kontexter är det oftare mer effektivt att använda en allmän kanal som t.ex. en elektronisk anslagstavla. Personlig överföring från en person till en annan kan ses som en form av personlig och formell överföringskanal som bl.a. är vanliga Japan. Detta är i många fall mycket effektivt genom att man sparar tid och inte riskerar kunskapsförändring eller -bortfall genom att först omvandla den till explicit kunskap. (Alavi & Leidner, 2001)

3.8 Informationsteknikens roll inom Knowledge Management

Alavi och Leidner (2001) tar upp att IT på många olika sätt kan stödja processer inom Knowledge Management. Exempel på tillämpningar där IT spelar en framskjuten roll är system för att söka kompetens inom en organisation, kunskapsökning i databaser, grupparbete över nätverk etc. Det finns en mängd olika tillämpningsområden för IT inom Knowledge Management liksom att det finns en mängd olika teknologier att använda i Knowledge Management Systems. Som tidigare nämnts krävs det att utveckling av KMS grundar sig på den, eller de olika typerna av, kunskapssyn man har inom organisationen.

IT-stöd för kunskapsutveckling

Var och en av de fyra typerna av kunskapsomvandling i SECI-modellen kan tillskrivas en speciell plattform, ba. Inom var och en av dem råder förhållanden som skapar möjligheter för de olika skapande processerna. Ett primärt syfte är att med IT på olika sätt skapa förutsättningar för att upprätthålla de olika plattformarna. Informationssystem som designas för att stödja samarbete, koordination och kommunikation kan underlätta samverkan och arbete i team. Genom det skapas bättre förutsättningar för kontakt mellan individer i organisationen där utvecklandet av gemensamma värderingar och syn bildar stabila ba. Olika former av gruppstödssystem har på många håll visat sig öka antalet kopplingar mellan olika individer och grupper. Detta leder i sin tur till mer kunskapsutvecklingsprocesser genom att mer information finns tillgänglig och kan förmedlas både horisontellt och vertikalt i organisationen. Internalisation kan öka när man exponeras för mer information genom att man sätter sig in i och på olika sätt tolkar och ifrågasätter det tillgängliga. Information som publiceras kan kopplas samman med innovativa lösningar, t.ex. datorsimulering, som gör det lättare att utveckla individuell tacit kunskap från explicit. (Alavi & Leidner, 2001)

Dels kan man alltså med hjälp av IT stödja en uppbyggnad av de olika gemensamma plattformarna som måste finnas för att utveckla kunskap och dels kan man skapa förutsättningar för utveckling av ny tacit kunskap. Man har sett på många olika sätt att kvalitén på kunskapsutveckling inom en organisation kan öka genom ett datorstött kommunikationssystem. Genom det skapas möjligheter för att dela uppfattningar och dela

med sig och ta del av nya idéer. Genom att fler individer är med i olika utvecklingsprocesser ökar möjligheten att man genererar bättre kunskap än när utvecklingen sker med färre personer eller på egen hand. (Alavi & Leidner, 2001)

IT-stöd för kunskapsöverföring

Den vanligaste tillämpningen av IT för att stödja kunskapsöverföring inom en organisation fokuserar på allmänna informella kanaler. I det syftet finns flera kommersiella standardlösningar t.ex. Lotus Notes. En annan vanlig tillämpning är s.k. allmänna formella kanaler som kan implementeras som personal- eller kunskapskataloger. Flexibiliteten i IT har under de senaste åren utnyttjats och har lett till att en del relativt otraditionella lösningar har fått fotfäste. En sådan lösning är t.ex. system med intelligenta agenter som bygger upp intranätbaserade intresse- och kunskapsprofiler för medlemmarna i organisationen. Genom dem kan sedan kontakter skapas mellan medlemmar med gemensamma kunskapsområden. Kontakterna kan ligga till grund för att mötas personligen eller via elektroniska forum. (Alavi & Leidner, 2001)

Videokommunikation är också något som för många har ökat kommunikerbarhet och kunskapsöverföring inom organisationen. Inom geografiskt utspridda organisationer där avstånd eller andra faktorer gör det svårt att träffas personligen kan denna lösning passa. Videokommunikation har man t.ex. satsat på inom oljebolag där kunskap kring oljeborrning till havs finns på de olika oljeplattformarna och genom tekniken kan förmedlas mellan dem eller till ett huvudkontor. (Alavi & Leidner, 2001)

En stor del av syftet med IT inom området för kunskapsöverföring handlar om att utvidga möjligheterna till överföring. Det handlar om att gå utanför de formella och traditionella kommunikationsvägarna och söka flexibilitet och innovation. Individens sökande efter kunskapskällor är vanligtvis begränsat till en snäv krets av människor som man träffar, ofta rutinmässigt och inrutat, i det dagliga arbetet. Faktum är att ny kunskap sällan sprids i den typen av sammanhang. Tätt sammansatta arbetsgrupper som finns i relativt små och begränsade nätverk producerar ofta samma typ av kunskap och information vilket gör kunskapsöverföring inom nätverket eller gruppen meningslöst. IT:s roll blir att utvidga individens nätverk så att chansen ökar för att exponeras för ny kunskap som man vanligtvis inte tar del av. (Alavi & Leidner, 2001)

Olika typer av IT-baserade nätverk som anslagstavlor och diskussionsforum skapar möjligheter för personer som söker kunskap att hamna i kontakt med personer som antingen själva har kunskapen eller har möjlighet att söka upp kunskapen. I praktiken kan det handla om något så enkelt som att posta ett inlägg av typen "Är det någon som vet någonting om..." på en elektronisk anslagstavla som en vidare krets av människor har tillgång till. Olika former av organisationskataloger kan också medverka till att nätverk utvidgas och man har möjlighet att komma i kontakt med potentiella "kunskapsinnehavare". Ett exempel som nämns av Alavi och Leidner är en form av expertsystem som finns på Hewlett & Packard. En elektronisk katalog finns på företagets intranät som alla har tillgång att söka i efter personer med olika typer av expertkompetens. Ofta kan den här typen av metadata, dvs. information om var kunskap finns, vara lika viktig som kunskapen själv. (Alavi & Leidner, 2001)

4 RESULTAT

Den områdesindelning som beskrivs under Metod, dvs. Kunskap, Praktiska förutsättningar och IT-mognad, har fungerat som ett stöd i det insamlade arbetet. Min intention är att skapa en bild av de förutsättningar som råder i den studerande miljön med avseende på en IT-implementering av Knowledge Management. Vilket också tas upp i det inledande kapitlet måste en avgränsning göras av det som skall studeras. Det finns då en risk att resultatet i vissa resonemang upplevs som kortfattat och avhugget. Jag anser att det är ofrånkomligt att det skapas en del lösa trådar i ett väl avgränsat material men alternativet, dvs. att fullfölja alla trådar, skapar ett alltför brett och spretande resultat. Det är alltså inte min avsikt att ge en heltäckande bild utan en bild som är begränsad till de olika ämnesområdena. Det är bra att ha dem i åtanke när man studerar resultatet.

Det empiriska materialet presenteras i olika block som inte fullt ut överrensstämmer med den områdesindelning som har använts som stöd vid insamlandet. Mycket av det som presenteras hänger ihop och går inte att bryta isär för att presenteras enskilt under speciella rubriker. Först ges en allmän beskrivning av Got Event och dess verksamhet. Senare presenteras kunskapens karaktäristik och vidare utveckling av kunskap. Vad som innefattas av ämnesområdena Praktiska förutsättningar och IT-mognad är till stor del invävt i avsnitten om kunskap och kunskapsutveckling men under avsnittet arbetspraktiska förutsättningar beskrivs ytterligare faktorer som inte tas upp tidigare i texten.

4.1 *Got Event*

1976 bildades fritidsförvaltningen, som senare blev Fritid Göteborg, där all fritidsverksamhet i Göteborgsområdet ingick. Göteborg som evenemangsstad utvidgade sin marknad och konkurrensen ökade. Got Event bildades 1999 efter att Fritid delats upp i olika bolag vilket ansågs vara en bra lösning för att kunna stå emot konkurrensen på den internationella arenan. Under många år har man stått som värd för och varit medarrangör i en mängd olika idrotts-, musik- och kulturevenemang. Got Event ägs av Göteborgs Stad och dess huvuduppgift är att värva och genomföra större evenemang på arenorna Ullevi och Scandinavium. Göteborg har en lång tradition av att anordna evenemang i olika former och evenemangsnäringen betyder mycket för staden. Under de senaste åren har en mängd internationella stora evenemang genomförts på Got Events arenor bl.a. VM i ishockey, EM i handboll och konserter med Bruce Springsteen. Under år 2002 hade Got Events arenor över 1,2 miljoner besökare.

Göteborg Horse Show, som är ett årligen återkommande evenemang och ett mycket viktigt strategiskt inslag i Göteborgsturismen, anses vara en av de bästa hästtävlingarna i världen. Runt 60-80 000 personer besöker tävlingen varje år och sysselsätter ca 1600 arbetare. Göteborg Horse Show är ett exempel på där Got Event i högre grad agerar som arrangör vilket innebär ett betydligt högre ansvars- och risktagande. Som medarrangör är man betydligt mer involverad i utveckling och planering av själva evenemanget. Ett kommande evenemang där Got Event också agerar som medarrangör är EM i friidrott 2006 som anordnas i samarbete med Göteborg & Co samt Svenska Friidrottsförbundet. Det vanligaste är dock att det i grunden finns en utomstående arrangör som genomför evenemang på Got Events arenor. Det handlar då för Got Event om att erbjuda dels en arena som håller en viss standard men också

ett antal tjänster som behövs för att kunna genomföra evenemangen. I vissa fall som t.ex. när Frölunda Indians spelar sina hemmamatcher i ishockeyns elitserie i Scandinavium krävs relativt få tjänster av Got Event. I andra fall som t.ex. vid en melodifestival eller den kommande finalen i Uefacupen krävs betydligt mer i tjänsteväg, både i utbud och omfattning.

Got Event är indelat i avdelningarna Teknik, Marknad, Försäljning, Evenemang, Administration och Valhallabadet. Medlemmarna i den studerande gruppen finns inom Evenemang och Teknik. Samtliga har lång erfarenhet av evenemangsteknik och har alltid främst haft arenan Scandinavium som arbetsplats. Arbetet med evenemangsteknik innebär att agera som en teknisk stödjande part till de arrangörer som skall genomföra evenemang på arenan. Arenan måste uppfylla de krav som ställs från arrangören för att ett genomförande skall vara möjligt. Dels arbetar man med planering inför och dels med genomförande av evenemangen. Främst en person har ansvaret för det planerande arbetet som innebär att föra en dialog med arrangören om önskemål och krav kring olika tekniska lösningar. I en form av offertförfarande sker förhandlingar om hur arenan skall vara uppbyggd samtidigt som man specificerar vilka tjänster som ingår och vilken utrustning som skall användas. Det kan bl.a. gälla scen- och läktarutformning, antalet platser, utrustningsplacering och användning av teknisk utrustning. Arrangörskrav som gäller andra saker sköts av andra medarbetare inom evenemangsavdelningen.

Evenemangen skiljer sig mycket ifrån varandra och de tekniska lösningarna får ofta skraddarsys inför varje gång. Mycket av utvecklingen av tekniken sker i samråd med övriga i den studerande gruppen som tillhör den tekniska avdelningen på Got Event. De personerna har den främsta praktiska kompetensen inom evenemangsteknik på Scandinavium och arbetar kontinuerligt med den typen av frågor. Tidigare ingick de i andra arbetsgrupper men sedan några år arbetar de enbart med teknik kring evenemangen. Vid uppbyggnad av arenan inför evenemangen intar de rollen som s.k. houserigger vilket innebär att man företräder den aktuella arenan och skall ha den bästa tekniska lokalkännedomen. Vid sidan om planering och operativt arbete vid evenemangen försöker man hela tiden utveckla det tekniska utbud som man har. Evenemangen utvecklas hela tiden vilket gör att kraven på arena och teknik ökar och trots att Scandinavium är en relativt gammal arena försöker man hela tiden att möta den nya kravbild.

4.2 Kunskapskrav o kunskapskaraktärisering

Kunskap är en central komponent i det evenemangstekniska arbetet på Got Event. Det finns en lång tradition av att lösa den typ av uppgifter som krävs för att kunna genomföra evenemangen. Kunskap om evenemangsteknik är inte bara avgörande för genomförande av evenemangen utan också avgörande för att dra evenemang till sig. Man måste erbjuda en attraktiv produkt för att kunna konkurrera med andra arenor, inte bara i Sverige utan också i Skandinavien och Europa. Exempel på där Got Event har konkurrerat i internationella sammanhang är Hockey VM 2002 och Handbolls EM 2002 samt kommande EM i friidrott 2006 och UEFA cupfinal 2004. Det måste hela tiden ske ett utvecklingsarbete av produkten man erbjuder för att kunna svara upp emot arrangörers ofta höga och komplexa krav. Det poängteras i företaget att man inte överlever i branschen om man inte utvecklar sig. Dels ställs det krav på de arenor där evenemangen skall genomföras och dels ställs det krav på service som hjälper arrangören i dess arbete. De personer som arbetar med evenemangsteknik måste handskas med båda dessa krav.

Krav på arenan som berör den evenemangstekniska personalen handlar bl.a. om olika typer av arenaunderlag (för hästtävlingar, idrott, konsert etc.), scen, ljud, ljus, bild, elektronik, åskådarpplatser. Det finns enligt de intervjuade en stor skillnad mellan det som vanligtvis benämns som scenteknik och den typ av teknik som används för att genomföra Got Events evenemang, dvs. evenemangsteknik. Scenteknik innefattar endast den teknik som används vid scenevenemang av olika slag t.ex. teater och musikkonsert. En av de intervjuade har lång erfarenhet från teaterverksamhet och beskriver att där handlar det endast om en typ av teknik. På Got Event handlar det om en mängd olika teknik som följer av att man anordnar en mängd olika evenemang. Det finns stora tekniska skillnader mellan t.ex. konståkning, hästhoppning, friidrott, melodifestival, symfonikonsert och cirkus. Personen sammanfattar:

Evenemangsteknik innebär alltså en så mycket större bredd än där man arbetar med en mer utpräglad teknik för bara ett ändamål. Det går inte att hålla sig inom en typ av teknik. Vi arbetar med mycket andra lösningar än vad man traditionellt gör.

En annan svårighet som karakteriserar arbetet på Got Event och särskiljer det från vanlig scenverksamhet är att det ofta sker snabba skiften mellan de olika teknikerna. Det är inte ovanligt att flera olika typer av evenemang skall genomföras under ett fåtal dagar. Ett exempel från observation 2004-02-13 då konsert med Helmut Lotti genomförs:

Frölunda Indians spelar hemmamatch kvällen före vilken avslutas runt 21.30. Genast påbörjas arbetet med att omvandla arenan från ishockey till konsert. Bl.a. görs följande:

- ✓ *Den s.k. videoväggen hängs om*
- ✓ *Vajrar riggas för s.k. side drops (som avskärmar konsertområden från övriga arenan)*
- ✓ *Side drops hängs upp*
- ✓ *Spelar- och domarbås tas bort*
- ✓ *Delar av sargen tas ned, övrig sarg kläs med tyg*
- ✓ *Hockeyskyddsnät tas bort*
- ✓ *Reklam kläs över med tyg eller hissas i taket*
- ✓ *Isen täcks med mattor*
- ✓ *Parkett byggs enligt ritning*
- ✓ *Scen byggs enligt ritning*
- ✓ *Läktarbygge enligt ritning*
- ✓ *Iordningsställande av de ingångar och trappor som skall användas*

Arbetet är klart runt 05.00. Ca 08.00 påbörjas arbetet med färdigställande arenan inför kvällen. Arrangörens personal lastar av lastbilar och kör in allt eget material som skall användas. Arrangörens personal leds av personal från Got Event som har det yttersta ansvaret för all s.k. riggning vilket innebär att ljud, ljus, bild etc. skall dels ställas ut runt om och på scen och dels hängas i taket. Två videokärmar skall sättas upp på var sin sida av scen, en mängd högtalare, lampor och spotlights ställs ut eller hissas i taket. Två stycken ljudtekniska (mixer) bord, varav ett med videokamera, riggas upp. Scenen byggs färdig enligt ritning. Parkett byggs klar enligt ritning och det antal biljetter som sålts. Ca 17.30 står hela arenan klar för konsert. Kl. 18.00-18.50 sker soundcheck dels med var och en i orkestern och dels med sångaren Helmut Lotti. 19.00 öppnas arenan för publiken och kl. 20.00 börjar konserten. Genast efter konserten ca 22.30 påbörjas nedmontering av all teknik som har använts för konserten och återställning sker av arenan till "ishockeyklar" igen.

De servicekrav som ställs på den evenemangstekniska personalen innefattas till stor del av vad de intervjuade betecknar som en positiv serviceinriktad inställning. Genom att ha en gedigen vilja att evenemangen skall genomföras på ett lyckat sätt får man helt naturligt en serviceinriktad inställning. Detta är inte minst viktigt för att behålla de kunder man har men också för att skapa en positiv bild av företaget och eventuellt lyckas knyta till sig nya kunder. Man har en inställning som säger att det aldrig skall vara krångligt att komma till Göteborg och genomföra evenemang. Kundernas krav skall i möjligaste mån tillgodoses. Ett enkelt exempel, som en av de intervjuade tar upp, är att erbjuda en god arbetsmiljö för de personer som kommer utifrån och arbetar under korta sessioner med evenemangen.

Ja vi är ju erkända här inte för att vi har en ny och fräsch arena för det har vi inte, den är från 1971, men du får alltid den bästa hjälpen när du kommer hit. Folk trivs för vi är lätta att arbeta med. Eftersom vi inte kan konkurrera genom att vara huvudstad måste vi satsa på service så att våra kunder fortsätter att komma hit. (...) Ja du kan tänka dig ett gäng som reser runt i Europa som kanske var i Oslo i går, lastade i natt och kör igång här på morgontimmarna efter att bara ha sovit i 4-5 timmar. Det är ju inga solskensmänniskor direkt, men bara genom att erbjuda dusch och rum för omklädning så har man vunnit mycket.

Ett annat exempel som beskriver vad service innebär är att tillgodose kraven på olika tekniska lösningar för TV-sändning t.ex. kameraplacering och kameravinklar. Tidigare krävdes en stor arbetsinsats för att kunna placera kameror på olika ställen som inte var ”standard”. Dels skulle ställningar riggas och dels skulle kablar dras. Efter att för några år sedan ha gjort en stor satsning på TV-teknik har arbetet med TV-utsändning blivit betydligt smidigare. Genom att ha fasta kablar och en mängd plattformar för kameror runt om i hela arenan är det nu enkelt för kameramän att själva gå runt och koppla in sin kamera var de själva vill. Sedan finns en bildcentral där all output är samlad till.

Vidare har man för att effektivisera och göra planeringsarbetet så smidigt som möjligt för arrangörer infört ett system där CAD används för att rita upp tekniska skisser över hela arenan. Skisserna används som underlag i ”offertprocessen” mellan Got Event och arrangörer när förutsättningar för evenemangen diskuteras. Systemet har medfört stora tidsvinster samt möjligheter att på ett mycket tidigare stadium identifiera eventuella tekniska problem kring evenemanget.

Dels under planering och dels under själva genomförandet av evenemang ställs krav, både arenaspecifika krav samt krav på service, från olika intressenter t.ex. producenter, arrangörer, artister, managers, idrottsutövare och publik. Den kravbild som finns och som kräver kunskap för att kunna hantera kan alltså beskrivas som relativt komplex. Det måste finnas en teknisk grundstandard som hela tiden måste utvecklas samt en teknik som möjliggör snabba arenaomställningar. I övrigt ställs det alltså krav på en mer mjukare sida i form av olika servicetjänster.

4.3 Strategisk kunskap

Strategiskt viktig kunskap innefattar allt som gör att man kan utveckla verksamheten på ett sådant sätt som gör att kunderna hela tiden återkommer. Man utvecklas ofta tillsammans med kunder när nya problem eller krav uppkommer. En mycket viktig faktor enligt de intervjuade är att kunna leda arbetet på ett bra sätt och som tidigare nämnts att så långt som möjligt vara serviceinriktad. Personal på Got Event kan beskrivas som spindel i nätet och måste hela tiden

jämka ihop krav från olika intressenter och göra så att arbetet löper så smidigt som möjligt. Dels löser man det genom olika tekniska lösningar och dels genom att organisera och planera. Säregat för det tekniska evenemangsarbetet är att det i stort sett alltid inträffar oväntade saker. Evenemangen innehåller alltför många komponenter för att kunna planeras i detalj och man måste alltid ha en beredskap för att kunna hantera akuta problem, dvs. problem nära tiden för evenemanget, som dyker upp. Kunderna skattar högt att denna beredskap finns. På Got Event har man en inställning som säger att man skall söka problem så tidigt som möjligt i arbetet och försöka reducera de akuta problem som uppstår. Genom att reducera antalet akuta problem finns det oftast tillräckligt med resurser för att lösa dem.

Vidare söker Got Events kunder möjligheter att arrangera mer utvecklade och spektakulära evenemang. Detta möjliggörs ofta i den tekniska miljön som finns på arenan. Ett exempel som tidigare nämnts är utökade möjligheter att placera ut TV-kameror. I arbetet med Göteborgs Horse Show, som Got Event i stort sett själva arrangerar, har andra lösningar utvecklats och lagt grunden för en utveckling av evenemanget. Man har bl.a. arbetat mycket med att skapa ett så bra underlag i banan som möjligt. Sanden som används i banan är av avgörande betydelse för hur väl hästar och ryttare kan prestera. Under flera år har man arbetat hårt och lyckats få fram bra sand och utvecklat möjligheter att lagra den mellan varje år så att den hela tiden kan återanvändas. Man har även knutit expertkompetens till sig som sköter preparering av banorna vilket har gjort att kvalitén på och intresset för tävlingarna har höjts. Det har även skett en utveckling av evenemangskonceptet tillsammans med Svenska Mässan i vilkas lokaler det i samband med tävlingarna arrangeras en stor hästmässa vilket innebär att hela områden, både fysiskt och affärsmässigt, har utökats och lockar nya besökare.

Kunskap i ett strategiskt perspektiv handlar alltså om att kunna organisera och planera det operativa arbetet samt utveckla tekniska lösningar för att kunna handskas med den dynamiska miljö som evenemangsarbete innebär. Dynamiken och komplexiteten innefattas av att det finns flera olika intressenter med olika typer av krav som ofta ändras under arbetets gång. Det är alltid mycket som står på spel eftersom det innebär stora förluster, kanske förödande konsekvenser, vid en inställning av ett evenemang. Akuta problem som uppstår nära inpå evenemanget måste kunna lösas. Vidare måste man hela tiden utveckla evenemangstekniken och arenan på ett sådant sätt som möjliggör genomförande av de evenemang som arrangörer vill genomföra.

4.4 Kunskapsutveckling

Man har inga formella rutiner eller ramverk som bestämmer formen för kunskapsutveckling. De intervjuade ger en bild av att den främst sker på informell basis utan någon direkt form av styrning. Det finns dock en hög medvetenhet bland personalen att kunskap om evenemangsteknik är en central tillgång som används i konkurrensen om evenemang med andra arenor.

En pådrivande kraft för kunskapsutvecklingen är det personliga intresset som finns hos var och en som arbetar med evenemangen. Ett brinnande intresse för teknik i olika former är enligt de intervjuade en grundförutsättning för att kunna arbeta med evenemangsteknik. Eftersom det inte finns några formella utbildningar för den här typen av arbete så krävs det att man är intresserad av att lära sig i praktiken av de som har erfarenhet. En avgörande faktor är då att man är social och öppen för att söka kontakt med personer både inom och utanför den egna organisationen. En slående faktor som framkom både vid observation 1 och 2 på Got

Event är teknikpersonalens stora engagemang för arbetet. Allting utförs mycket noggrant och ingenting tycks lämnas åt slumpen. Även de minsta problemen tas upp till diskussion och sprids runt bland personalen så att så många som möjligt skall veta om vad som händer runt evenemanget.

Utveckling av ny kunskap sker ofta genom att man löser problem som man stöter på. Man kan säga att i allmänhet är det evenemangstekniska arbetet relativt problemorienterat. Lite resurser läggs på det som fungerar och som det inte uppstår några problem med och mycket resurser läggs på saker som upplevs problematiska. Problemen uppstår ofta i samband med att nya krav kommer från arrangören eller önskemål från andra aktörer. Eftersom varje evenemang i stort sett alltid skiljer sig från tidigare genomförda evenemang finns det alltid nya faktorer i kravbilderna och i förlängningen nya problem att ställas inför. Intressets och det problemorienterade arbetssättets verkan på kunskapsutveckling förklaras av en av de intervjuade:

Det har ju med intresset för jobbet att göra. Har du ett intresse för det du sysslar med så söker man ju lösningar på olika problem som man stöter på. Gör du inte det är du en standardarbetare som bara går och gör sitt jobb och skiter i problemen och tänker att "det där kan någon annan lösa". Men så går det inte att jobba på det här stället. Utveckling för dig själv och dina kollegor beror på att du hela tiden tar ett steg varje gång du löser ett problem.

Det finns inom gruppen för evenemangsteknik en mängd gemensamma arbetssätt som tillämpas vid liknande arbetssituationer. Dessa arbetssätt går under benämningen standardlösningar. Standardlösningar som tillämpas finns endast hos de som tillämpar dem och inte i dokument eller i andra sparade former. Standardlösningar justeras ofta i samband med att man upplever och skapar nya lösningar på problem. Små justeringar kan ofta ske naturligt i det dagliga arbetet när man t.ex. sprider ut till alla i gruppen att man har utvecklat en bättre lösning på någonting. I andra fall där problem och lösning är större och mer komplexa har man ofta i efterhand en diskussion om hur man i framtiden skall agera, dvs. hur standardlösningen skall se ut. Ibland krävs det flera evenemang där problemet stöts på flera gånger och man har provat olika lösningar eller varianter på lösningar för att skapa sig en heltäckande uppfattning om det aktuella fallet. De diskussioner som sker i efterhand är ofta informella i sin natur och kan ofta ske över en kopp kaffe i fikarummet. En naturlig gång för kunskapsutveckling inom den evenemangstekniska gruppen kan alltså beskrivas som:

- Krav från arrangör eller annan aktör
- Problem för evenemangspersonalen
- Lösning av problem
- Ifrågasättande av standardlösning
- Ny version av standardlösning

Krav på att scener och arenagolv skall vara så "lättjobbade" som möjligt för att omställning av arenan mellan olika evenemang skall kunna ske fortare har lett fram till väldigt konkreta utvecklingar av standardlösningar. En person förklarar:

Vi har i många år haft gamla scener för t.ex. konserter men för några år sedan gav vi oss ut och letade efter det modernaste som fanns. Tillsammans hittade vi en lösning som passar killarna när de jobbar där nere, monteringsmässigt, ekonomiskt, reservdelar osv. osv. (...) Vi har utvecklat ett nytt golv tillsammans med ett företag. Det gamla var isolerat och tungt,

vägde 60 kg per skiva, och där gick killarna och slet varje natt när det skulle vara ombyggnad, 1800 kvm. Med det nya kan en man bära en skiva. (...) Detta golvet lägger du på halva tiden med halva styrkan.

Andra utvecklingar av standardlösningar sker under mer successiva former och kan beröra väldigt många olika saker. Ibland resulterar utvecklingen i nya tekniska lösningar och ibland resulterar det i nya arbetssätt. Det kan också handla om att utveckla nya tanke- eller förhållningssätt som t.ex. utvecklingen mot ett mer serviceinriktat arbetssätt.

Vad som är karaktäristiskt för arbetet och kunskapsutvecklingen är att mycket sker i nätverk av olika slag. Inom Got Event finns ett antal nätverk där kunskap sprids och utvecklas men det finns även nätverk som sträcker sig utanför den egna organisationen. Vad som håller ihop nätverken är ofta ett gemensamt intresse för olika saker inom evenemangsteknik. Samarbete vid genomförande av evenemangen odlar relationer som håller samman nätverken. Det primära är som sagt intresse för evenemangstekniska frågor och kunskapen innefattas av erfarenhet från en mängd olika typer av evenemang från en mängd olika arenor. De som ingår i nätverken betraktar dem som löst sammansatta, informella, intressenätverk. Vid den genomförda observationen 2004-02-13 fanns ett flertal personer med som ingår i olika nätverk som finns inom evenemangsbranschen och som personal från Got Event har mycket kunskapsutbyte med. Ett beskrivande exempel är följande:

När jag tidigt under morgonen följer min kontaktperson under den aktuella dagen ner till själva arenan finns två representanter från Got Event i arbete, s.k. houseriggers. De personerna fungerar som arbetsledare och har tillsammans med min kontaktperson det operativa ansvaret för arenabygget. Vidare finns ca 20 personer från det resande sällskapet, dvs. personalen som reser runt med turnén, vilka har olika arbetsområden allt ifrån hantlangare till ljud och ljus tekniker. Vidare har arrangören en representant i Sverige som fungerar som produktionsledare för konserten i Scandinavium som i sin tur har ca 10 personer för olika arbetsuppgifter. Bland denna grupp finns personer som ofta är med (ofta på konsultbasis anlitade av arrangören) och arbetar med evenemang på Got Events olika arenor. Produktionsledaren och flera andra i denna grupp ingår i nätverken tillsammans med personal från Got Event. Min kontaktperson träffar flera av de olika personerna och samtalen handlar uteslutande om evenemangsarbete i olika former. Samtalen handlar lika mycket om andra evenemang som det aktuella och de är mycket fokuserade på evenemangstekniska lösningar av olika slag. Bl.a. tas upp att en annan arena har köpt in en ny typ av scen. En av personerna har arbetat med scenen på den aktuella arenan och har en längre utläggning om fördelar och nackdelar. En annan person talar med min kontaktperson om olika lösningar som kan tänkas vid nästa veckas deltävling i Melodifestivalen. Under samtalen byts en mängd olika kunskap och erfarenheter.

Inte bara vid operativt arbete sker kontakt i nätverken. Under hela det planerande arbetet sker kontakt med arrangörer och producenter av vilka man får höra mycket om hur evenemang genomförs på andra arenor samt fördelar och nackdelar med olika tekniska lösningar. Ett viktigt underlag för diskussioner med vissa arrangörer har blivit de skisser över arenan som görs med hjälp av CAD. Tidigare var ofta arrangören tvungen att komma till den aktuella arenan för att på plats föra en diskussion om olika lösningar vilket man idag kan göra över e-mail. Även om viss kontakt sker vid sidan av det gemensamma operativa arbetet under evenemangen är det ändå när man träffas personligen som det mesta kunskapsutbytet sker. Den personliga interaktionen upplevs som det absolut bästa sättet för kunskapsutveckling

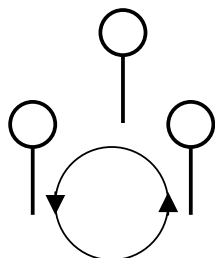
tillsammans. Det upplevs som att det är roligare att arbeta på det sättet, utvecklingen går snabbare, resultatet blir bättre och det kostar mindre.

Helt naturligt blir det enklare och mer naturligt att skapa den personliga interaktionsarenan inom Got Event. Nätverken där man söker kunskap och utvecklar kunskap är vid sidan av de mer aktiva perioderna kring evenemangen också aktiverade vid olika tillfällen under planeringsarbetet. Ansvar för den evenemangstekniska planeringen ligger på en person och många evenemang är av den karaktären att planering kan ske relativt enkelt utan att man stöter på några större problem. Vid andra tillfällen ofta vid större och/eller unika evenemang måste flera personer från Got Events tekniska avdelningen "tas in" för utveckling av nya lösningar. Vid dessa tillfällen sker mycket erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling samtidigt som man håller relationer aktiva.

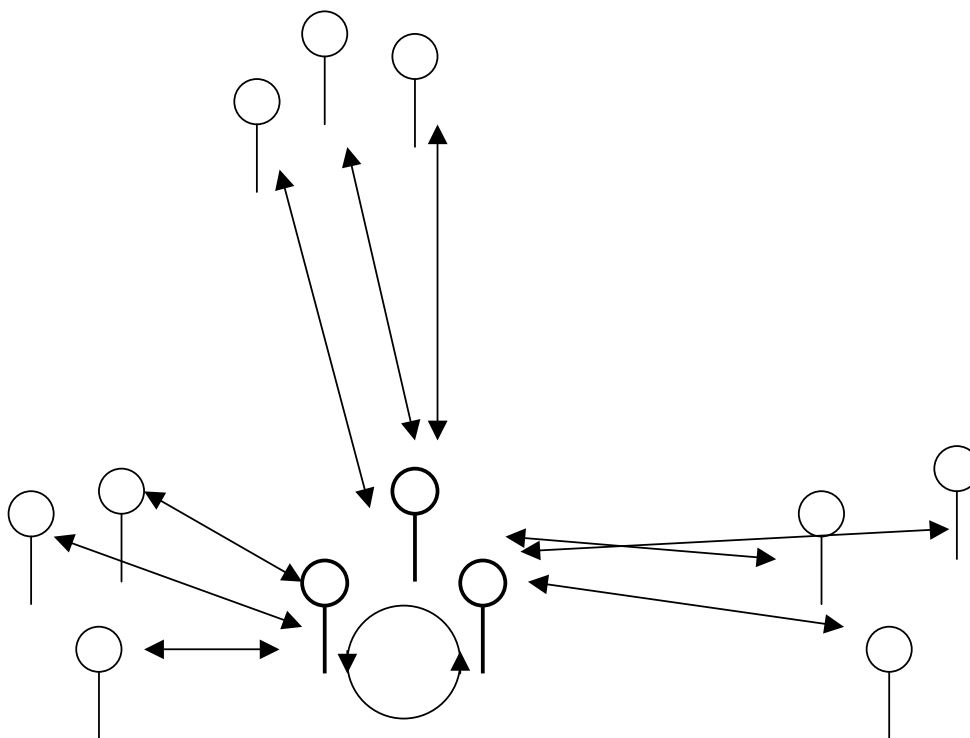
En gemensam bas för vissa problemdiskussioner är den s.k. tekniska rider som finns till varje evenemang. En teknisk rider är ett dokument där all planering inför evenemanget finns samlad samt där man lägger upp riktlinjer för det förberedande arbetet. Dokumenten sparas alltid för att man skall ha möjlighet att gå tillbaka och se hur man har löst tidigare problem. Ofta sparas dokumenten tillsammans med foto över tekniska lösningar. De dokumenterade planerna är den enda gemensamma dokumenterade kunskapskällan. I övrigt finns nästan all kunskap samlad personligen inom var en.

Kunskapsutbyte och kunskapsutveckling bygger mycket på en dialog mellan de inblandade. Man möts personligen i olika konstellationer och diskuterar olika problem som man upplever. E-mail och telefon används men till största delen sker den genom att man träffas personligen. Olika problemlösningsprocesser tar olika lång tid och det är ofta som man involverar andra personer, ibland även utomstående konsulter, i de olika problemen. För att beskriva situationen kan man utgå ifrån den "kärngrupp", dvs. den studerande gruppen, som arbetar med evenemangstekniken där en problemdiskussion ofta startar. Om det krävs involverar man ytterligare personer från omgivningen, främst inom Got Event men även utom, med vilka man i olika konstellationer går vidare med problemlösningsprocessen. Man kan säga att nätverken aktiveras. Kärngruppen kan inhämta nya idéer från olika håll som sammanförs i nya diskussioner. Kontaktskapande sker både vertikalt och horisontellt i organisationen. Problemlösningsprocessen kan illustreras med en skiss. Pilarna symboliserar kunskapsutbyte eller kunskapsutveckling tillsammans:

Situation 1: Problemlösning i kärngrupp



Situation 2: Nätverksaktivering



Figur 4.1 Problemlösning i kärngrupp och nätverksaktivering

En svårighet under de senaste åren har varit att hantera en mer komplex organisatorisk situation. Got Event har under flera år vuxit i storlek vilket har gjort att antalet personer i olika beroenderelationer har ökat. Det är naturligtvis positivt på många sätt när kunskapsnätverken har ökat i storlek vilket innebär att det finns en större mängd samlad kunskap. Det upplevs dock av de intervjuade att det på många sätt kan vara svårt att hålla uppe kontakten med alla som är involverade. Arena- och evenemangstekniken står i stor utsträckning i centrum av hela Got Events verksamhet så rent naturligt hamnar man i en central position med många kontakter. En känsla som vissa har är att det gick enklare att föra en kunskapsutveckling framåt tidigare när man var en mindre grupp och var en del av en

mindre organisation. Ju längre beslutsleden är och ju mer beroenden som finns desto långsammare blir utvecklingen av nya lösningar. Så här säger en av de intervjuade:

Allt som planeras in eller om det är säljavdelningen eller marknadsföring så hamnar det alltid här nere i slutändan. Om det är reklam som skall sättas upp och få det att fungera och där har vi ju inte så mycket kontakt.

En annan person säger:

Jag tror att du får längre och längre distans till den enskilda människan som jobbar här. Alltså det är en stor organisation idag och långa beslutsvägar...

Samtidigt som man upplever en ökande tröghet i utvecklingen känner man att det i många fall måste gå fort att utveckla nya tekniska lösningar. Scandinavium är en gammal arena och man har ingen möjlighet att erbjuda enkla lösningar som man har på andra nyare arenor. Vad man får göra då är att bygga runt de brister som man har och ändå kunna erbjuda det som arrangörerna efterfrågar. Den här typen av lösningar har ökat i omfattning i och med att evenemangen på många sätt har blivit större och kräver mer teknik. En person säger:

Vi har ju en del begränsningar men dom får vi försöka jobba runt... (...) Det är en ständig förändring och vi måste hänga med på alla sätt, t.ex. vad de gör på andra ställen, för gör vi inte det så är vi snart bortkörda eller överkörda.

En viktig aspekt att ta hänsyn till är att man hela tiden måste tänka på att hålla nere kostnader när det gäller utveckling av nya lösningar. Långa utvecklingsprocesser har i vissa fall lett till dyrare lösningar. I många fall kan man härleda sådana resultat till brister i olika kommunikationsvägar. Det kan ibland upplevas som frustrerande när vissa betydelsefulla kontakter inte tas. Kontakter som måste etableras för att hela bilden skall vara representerad vid ett beslutsfattande. Som tidigare nämnts så är det olika antalet personer med i olika utvecklingsprocesser. Rent naturligt är fler personer involverade i större utvecklingsprocesser och det är oftast i de sammanhangen som man upplever en tröghet. En konsekvens av det blir att man ofta försöker hålla sig till mindre och tajtare arbetsgrupper när man skall genomföra saker. Det upplevs då som man har bättre kontroll på situationen och lättare kan styra utvecklingen framåt och prestera bättre resultat. En av de intervjuade säger:

Det är när vi är i den lilla gruppen som vi diskuterar detta som vi får fram de bästa lösningarna.

En annan säger:

De raka vägarna ger alltid bäst och snabbast resultat. Ju tajtare du jobbar desto snabbare går det att lösa sånt här.

Det upplevs också att det finns svårigheter att förmedla information, idéer och kunskap mellan de olika avdelningarna. I många fall så bygger utveckling av kunskap och nya lösningar på ett samarbete mellan olika avdelningar. Eftersom personalen är utspridd på olika geografiska platser läggs ofta stor vikt på de möten som anordnas. Möten sker regelbundet i olika konstellationer där olika avdelningar finns representerade. Vid större evenemang bildas projektgrupper som kontinuerligt har kontakt, oftast via projektmöten, där även arrangörer och andra externa intressenter finns representerade. Ett problem för de personer som arbetar

med evenemangstekniken, eftersom de flesta har oregelbundna arbetstider, är att man ibland inte har möjlighet att medverka. I stor utsträckning förlitar man sig på att information och kunskap sprids genom personlig kommunikation och det finns inga inarbetade rutiner för t.ex. publikation eller förmedling på annat sätt. Det finns också en känsla av att det sker mycket processer inom varje avdelning som inte får en vidare spridning. En person säger:

Alla olika avdelningar har sina egna möten, deras egna öar där de sitter och diskuterar inom sin grupp men att detta kommer ut i det stora hela det kanske sker i form av någon informering. (...) Så någon kunskapsöverföring mellan grupperna finns inte.

Man inser att hela verksamheten hänger ihop och att olika kunskapsprocesser ofta berör en vidare krets av människor och flera avdelningar. Det upplevs dock som att gränserna mellan avdelningarna är alltför tydliga och skapar onödiga hinder för kommunikation mellan dem. En person uttrycker det som:

Var och en sitter på sin egen lilla ö och det är svårt med broar emellan (...) Folk sitter på sina öar och håller på sitt tyvärr, det borde vara större utbyte av kunskap.

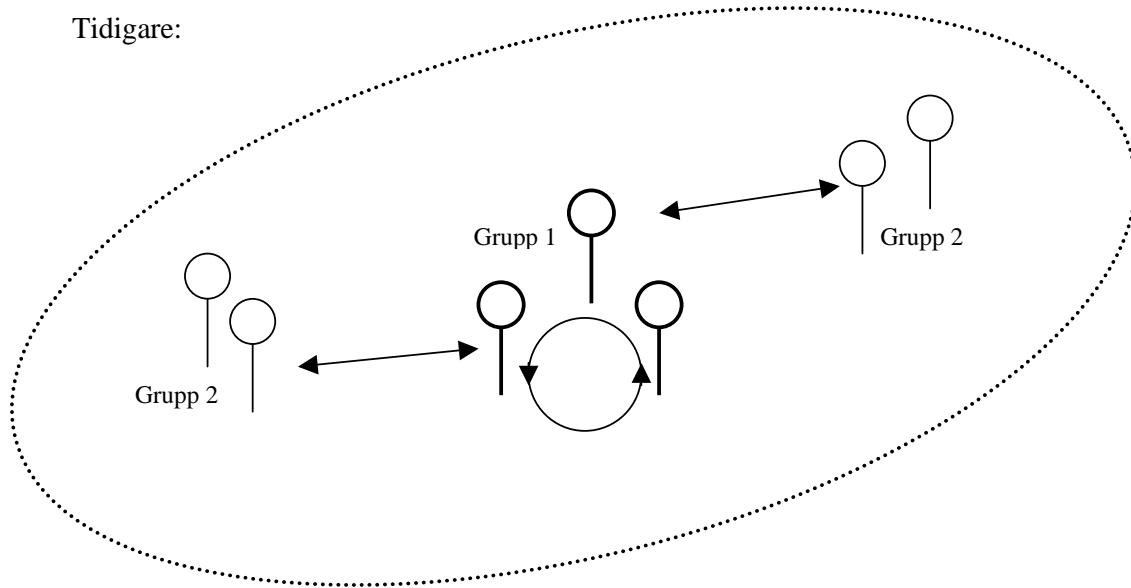
En annan person säger:

Jag vet inte vad det kommer sig men det är väldigt täta skott mellan de olika avdelningarna.

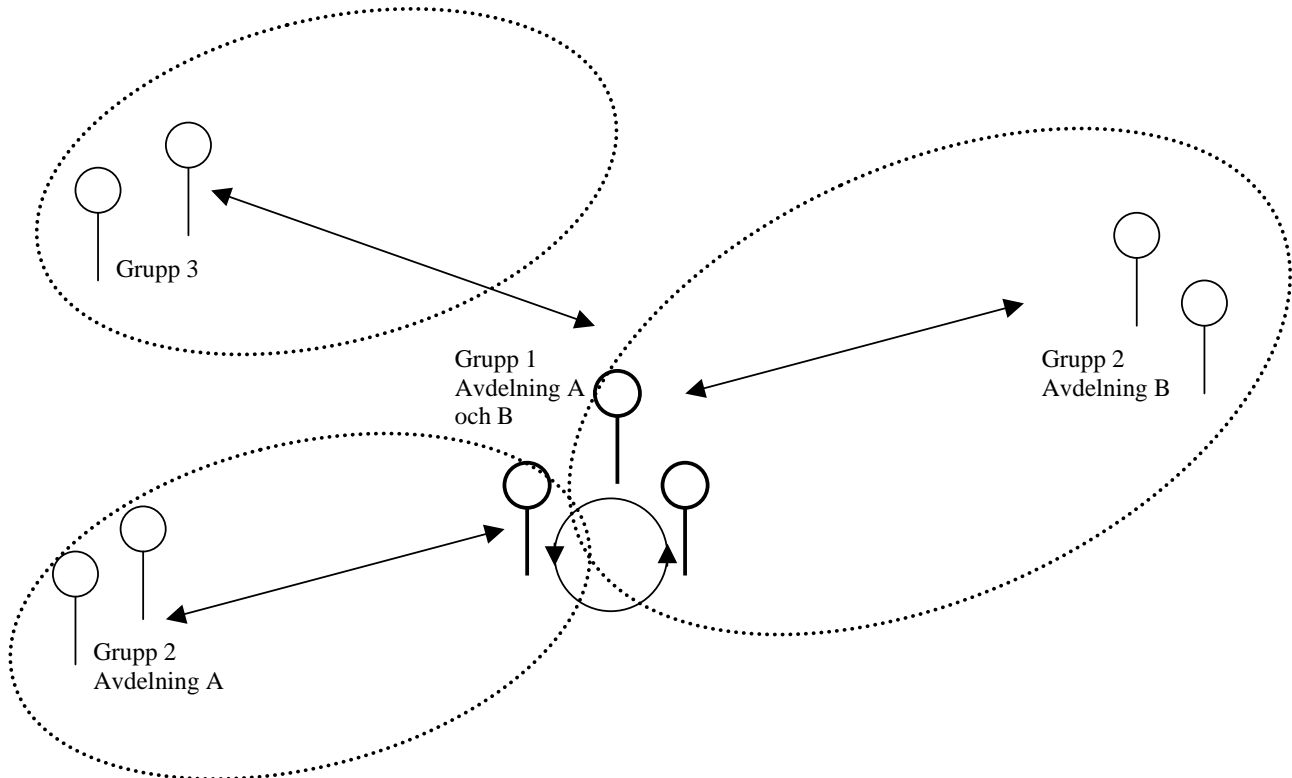
De intervjuade personerna som arbetar tätt tillsammans tillhör numera olika avdelningar. Tidigare när Scandinavium var en egen organisation tillhörde de den tekniska grupp som endast hade Scandinavium som arbetsplats. Nu finns en stor teknisk avdelning (största avdelningen in Got Event) där olika personer finns utstationerade på de olika arenorna. Enligt de intervjuade vore det naturligt att de personer som kontinuerligt arbetar med evenemangstekniken tillhörde evenemangsavdelningen men så är alltså inte fallet. Det beskrivs som en omväg att hela tiden behöva gå via en annan avdelning och en annan chef när olika saker skall göras. Evenemangsavdelningen fungerar idag som en beställare av olika tjänster från den tekniska avdelningen vilket upplevs som att behöva gå en omväg.

De strukturella bilder som de intervjuade personerna beskriver visas nedan i två skisser. En visar vad de intervjuade benämner som "tidigare" och en visar förhållanden som benämns som "nu". Skisserna illustrerar att det var färre aktörer tidigare än nu. Kommunikationen var rakare och enklare och man upplevde mer kontroll över olika utvecklingsprocesser genom att det var en enklare relations- och beroendebild. Det var färre barriärer av t.ex. den typen som man upplever att det finns mellan dagens olika avdelningar. De olika aktörerna är 1) Kärngruppen 2) Nätverksgrupper inom Got Event. 3) Grupper i beroendeförhållande

Tidigare:



Nu:



Figur 4.2 Strukturella förhållanden tidigare och nu

4.5 Arbetspraktiska förutsättningar

Med bildandet av Got Event 1999 och senare omorganiseringar har förutsättningarna på flera sätt ändrats. Sedan bildandet har antalet anställda ökat från ca 100 till ca 160. Det finns numera en teknisk avdelning med ett bredare arbetsfält över bolagets alla arenor till skillnad från tidigare då det var en tydligare arenatillhörighet. Den grupp av personer som har studerats tillhör som tidigare nämnts två skilda avdelningar, teknik och evenemang, och har således skilda chefer. Evenemangsavdelningen har sina lokaler i Scandinavium där även biljettkassan och dess personal finns. Övrig personal bl.a. för administration, försäljning och marknad finns i lokaler på Nya Ullevi. I och med att man har vuxit i personalomfång och att många arbetsområden har vidgats har det blivit svårare att hålla sig uppdaterad på vilka personer som finns i organisationen. Detta gäller i synnerhet för den tekniska avdelningen då den är den största och mest utbredda. Det vanliga är att man utnyttjar redan etablerade kontakter och informationskanaler trots att man kanske vet att det finns ytterligare personer som kan tillföra ny kunskap i olika situationer. Det har blivit en mer anonym tillvaro i organisationen.

Organisationen finns över ett spritt geografiskt läge vilket ibland kan verka hämmande för kommunikation och samverkan. Avståndet mellan de olika arenorna och kontoren är inte stort men tillräckligt för att det kan skapa samordningsproblem vid t.ex. möten eller annat samarbete. Som tidigare nämnts så krävs det i de flesta fall ingen vidare uppbindning av teknisk personal än vad som vanligtvis finns vid Scandinavium. Vid större evenemang kan dock behovet ibland vara stort när t.ex. större ombyggnadsprojekt skall genomföras. Det är oftast vid de tillfällena som den geografiska spridningen av personalen märks. Vidare överlappar arenornas säsonger varandra vilket ibland leder till att olika moment krockar. Till största del är evenemangsarbetet förlagt till Scandinavium för den studerade gruppen men det händer att man måste arbeta vid evenemang på Nya Ullevi också. En person säger:

Där har du lite den där splittringen när man sitter på två olika ställen, Ullevi som är en sommar arena och sen Scandinavium som har max två månaders uppehåll om året så att det är klart att det krockar hela tiden.

Som tidigare har framkommit så är gruppens arbetsuppgifter relativt nyanserade och växlar mellan olika former. Det operativa arbetet dominerar till viss del både i närhet till evenemangsgenomförandet och mellan evenemangen. Den begränsade tiden är en av de viktigaste faktorerna i genomförandefasen och man måste ofta ligga ett eller flera steg tankemässigt före det aktuella evenemanget. Man är i en arbetsledande roll och måste kunna ta hänsyn till en mängd faktorer för att arbetet hela tiden skall flyta och inte äventyra en tidsmässig deadline. Eftersom man representerar arenan och har den mesta kunskapen om den hamnar man ofta i en samordnande ”spindel i nätet”-position. Mellan evenemangen är tempot i många fall lugnare och man har mer tid för utvecklingsarbete. Inför många av de större evenemangen genomförs ofta större ombyggnadsprojekt i vilka man alltid ingår.

Vidare tar det planerande arbetet stort utrymme. Huvudansvaret för den tekniska evenemangsplanering ligger på en person som ofta i samråd med övriga ”mejslar ut” tekniska lösningar efter nya typer av krav eller problem som uppstår. Arbetet kan alltså beskrivas som att man ofta rör sig mellan olika typer av arbetsuppgifter i olika positioner och miljöer. Två av de tre i den studerade gruppen är ofta i rörelse under större delen av arbetstiden och man har

inget eget kontor eller liknande utan delar det med andra. Den tredje personen i gruppen är mer stationär och har eget kontorsrum.

Till skillnad från vissa andra arbetsgrupper är tiden i många fall mer uppbounden med operativt arbete i samband med evenemangen. Dels kan det vara svårt att få tiden att räcka till och dels kan det vara svårt att tidsmässigt passa in i olika kunskapsutvecklande moment som sker. En person säger:

Det läggs utbildning i möten på evenemangsdagar vilka jag aldrig kan vara med på för jag måste vara här och där.

Ytterligare en faktor som kan skapa svårigheter för kommunikation och samverkan är att man har olika arbetstider. Den studerande gruppen är relativt samspelade men det finns många andra personer vilka man samarbetar med där arbetstider sällan överrensstämmer. Det kan ibland gå långa perioder när man inte har möjlighet att träffas personligen.

Arbetstempot varierar ofta i takt med evenemangen och kan beskrivas som vågor där topparna är tidpunkten för evenemangen. Tempot stegras hela tiden ju närmare genomförandet man kommer. Det är alltid enklare att bestämma saker tidigt i planeringsfasen genom att man har större utrymme när färre saker behöver tas hänsyn till. Stora evenemang har en mängd faktorer som måste passa ihop vilket ibland kräver stora insatser från personalen, ofta när genomförandefasen närmar sig. Efter genomförande av evenemangen sjunker engagemanget snabbt men omfördelas ofta omgående till nya evenemang. Ofta finns ett antal evenemang aktiva parallellt och man måste pendla mellan de olika. Eftersom man till stor del står i beroende till arrangörer som vill genomföra evenemang så är det svårt att styra beläggning av arenorna själva. Man får hela tiden anpassa sin verksamhet till en efterfråga vilket gör att det ibland är en högre arbetsbelastning och ibland en lägre.

IT-relaterade lösningar är relativt få när det gäller kunskapshantering och kunskapsprocesser av olika slag. Den dokumentation som görs, görs ofta i fysisk form och en vidare systematisering och lagring i databaser eller liknande görs endast i enstaka, sporadiska, fall. E-mail används till viss del som kommunikationsverktyg.

En gemensam arena för informationsspridning har etablerats genom det intranät som har byggts. Användningen har dock inte varit så hög som man från början önskade och det upplevs av den studerande gruppen att informationsspridningen oftast är enkelriktad. Det känns som det saknas en ambition att skapa en dubbelriktad informationskanal. En åsikt är:

Man läser ju varje dag men om du tittar noga så är åttio procent som kommer uppifrån och berättar här nere vad som sker, men visst är det bra att få vetskap om det, det hade man kanske inte fått annars. Det blir ingen dialog, det är bara en infokanal om nyanställningar och möten.

Personen förklarar dock att man kan uppleva en viss skepsis mot att använda den typen av teknik för interaktiv kommunikation:

Sen tror jag att man skall mötas och snacka, den dialogen får du aldrig genom datorn (...) det sättet att byta information är lika bra men riktig dialog är oslagbart.

En upplevd brist är att det finns för få datorer inom den tekniska gruppen som arbetar på Scandinavium. Tidigare fanns endast en PC vilket nu har utökats till två vilka används av ca 10 personer. Det kan ofta vara svårt att få tillgång till dem och det uttrycks som att det är en stor skillnad att hela tiden ha tillgång till en personlig PC. Det är lätt att man missar information när det brister i tillgänglighet av den.

5 ANALYS

Det empiriska materialet i undersökningen visar att kunskap till största delen är synonymt med personifierad kunskap. Kunskapen är av sådan karaktär att en explicitiering till fysiska eller elektroniska dokument troligtvis skulle göra den alltför enkel i sin utformning och relativt svårtolkad. Kunskapen karaktäriseras av att den är komplex och att den kontinuerligt utvecklas. Traditionellt sett har kunskapsutveckling och –överföring skett i den personliga interaktionen vilket är den teknik som bäst kan hantera den mer abstrakta formen av kunskap. Det finns i dagsläget en begränsad mängd kunskapsobjekt i nedskrivna form men däremot går det att uttyda liknande typer av objektifierad kunskap i det talade språket. Naturligtvis finns inte den distinktion i begreppsbeskrivningar som finns vid nedtecknad kunskap men ändå objekt som går att uttyda. Objekten uttrycks som ”standardlösningar” och kan t.ex. handla om att kunna bygga om arenan på kort tid eller utpräglade servicelösningar gentemot arrangörer.

Det är relevant redan i detta tidiga skede att fråga sig om kunskap kan administreras. En typisk IT-implementering av Knowledge Management innebär i många fall att, så långt som möjligt, skapa explicit kunskap som enkelt kan lagras i databaser och spridas i organisationen. Redan nu inser man svårigheten med en sådan lösning. Det skulle kräva en mycket stor arbetsinsats under en lång tid för att extrahera kunskap ur verksamheten för att sättas samman i t.ex. elektroniska dokument. Sannolikt skulle mycket tacit kunskap finnas kvar hos var och en som ändå måste spridas i andra sammanhang och med andra tekniker.

Vad man gör för att upprätthålla en kvantitativ kunskapsstandard är, istället för att dokumentera, att hela tiden hålla ett högt tempo i kommunikationen och hela tiden uppdatera varandra med aktuell information och kunskap. Viss kunskap kan uttryckas explicit genom att man endast talar om den men vanligt är också att man involverar varandra i det praktiska arbetet. I det senare fallet är kunskap mer kontextspecifik vilken tvingar ut lärandeprocessen i praktiken. Den här typen av kunskapsöverföring och kunskapsutveckling är väl inarbetad i den studerande gruppen vilket har exemplifierats i det empiriska materialet från de observationer som har gjorts.

Det är svårt att uttyda vilken bild av kunskap som råder i den studerande miljön. Det finns tydliga svårigheter att exakt peka ut vilken kunskap man har eller i vilken form den finns i. Ofta relateras till praktiska situationer i vilka kunskapen visar sig vilket talar för att man ser kunskap som en form av sinnesstämning. Det förstärks också av att man ofta talar om erfarenhet vilket tyder på en helhetssyn och en mer abstrakt syn på kunskap.

Om SECI-modellen appliceras på den studerande miljön ser man att mycket utveckling sker inom fältet för Socialisation. I processen medverkar även personer som finns utanför organisationen ofta i det operativa arbetet med evenemangen. Inlevelse är ett nyckelord för att skapa en bra process vilket man ser tydliga tecken på. Engagemang och intresse är ledord i verksamheten och står för ett emotionellt deltagande i arbetet. Det finns ingen lika utbredd Externalisation-process vilket troligtvis beror på att man sällan ställs inför behovet av den typen av enkelhet i kunskapspridningen som explicit kunskap medger. Gruppen i vilken kunskap sprids har länge varit så pass begränsad. Den tekniska rider som utformas är dock ett exempel på explicit utformad kunskap som dock kräver en hög kompetens hos mottagaren.

Processen där kunskapsobjekten till största delen formas, Combination, är svår att identifiera i miljön. Eftersom kunskapsutveckling till största delen sker informellt och inte är bestämd att ske vid speciella tider eller platser framträder inte denna del i kunskapsspiralen. Det finns ändå tecken på att den på något sätt existerar eftersom det finns standardlösningar som är gemensamma för flera personer och appliceras i arbetet. Intressant är att de ifrågasätts när ny kunskap finns tillgänglig vilket kan ses som en kontinuerlig reglerande mekanism. En nackdel är dock att standardlösningar inte finns i en mer påtagligt form för en enklare kommunikation över ett större område.

Helt naturligt är processen i Internalisation begränsad när den explicita kunskapen är begränsad. När den sker är det ofta genom att kunskap i form av beskrivningar eller liknande överförs från person till person. Tacit kunskap utvecklas ofta i kollektivet där man hela tiden kan föra en dialog och där var och en tillför olika kunskap. I de sammanhangen formas också gemensamma plattformar, ba, som lägger grunden för samarbete och vidareutveckling av ny kunskap. Ett exempel på ba är den gemensamma syn på arenans tekniska förutsättningar som ryms i citatet: *"Vi har ju en del begränsningar men dom får vi försöka jobba runt..."*. En sådan plattform gör att man t.ex. tar sig an kraven vid ett nytt evenemang på ett gemensamt sätt och har en liknande syn om var fokus skall ligga samt vad arbetet framåt kommer att innebära.

Efter ytterligare analys av materialet förtydligas bilden av den personifierade kunskapen som finns. En IT-implementering bör till övervägande del bygga på en personifieringsstrategi och stödja den redan befintliga strukturen. IT:s roll handlar om att skapa förutsättningar för kommunikation och samverkan i grupp. Det är i de aktiviteterna som kunskapsutveckling primärt sker. Förutsättningar för en effektiv kunskapsutveckling finns i ba, vilket på flera sätt kan stödjas genom att fokusera på öppenhet och tillgänglighet av kommunikationsarenan. Utveckling av ba kräver öppna forum som t.ex. kan skapas med olika typer av gruppstödssystem eller elektroniska forum. Vad det handlar om, snarare än att administrera kunskapen i sig, är att styra och hantera olika kommunikationsstrukturer inom vilka kunskap utvecklas och sprids.

Både Alavi och Leidner (2001) och Nonaka et al. (2000) framhåller vikten av att i så stor utsträckning som möjligt konfronteras med idéer, information och kunskap för att påbörja nya kunskapsprocesser. Det kan finnas risk med att i allt för stor utsträckning förlita sig på att den personliga kommunikationen upprätthåller sådana aktiviteter. All kunskap i den studerade miljön är inte i en sådan personifierad form att den inte kan extraheras och uttryckas i ett mer statiskt media. Den publikationskraft som finns i ett intranät kan utnyttjas i ett sådant syfte.

De arbetspraktiska förutsättningarna för den evenemangstekniska gruppen har förändrats på flera sätt. Den organisatoriska strukturen har blivit mer komplex med längre beslutsvägar och fler beroendeförhållanden. Till viss del har man inte anpassat nya arbetsmönster till de nya förhållandena vilket har lett till att man upplever en tröghet i vissa kunskapsutvecklingsprocesser. En respons på det blir att undvika större sammanhang och söka enkla och mer begränsade konstellationer och iscensätta kunskapsutveckling där. Att på det sättet begränsa utvecklingsarenan kan dock vara kontraproduktivt eftersom de så betydelsefulla kunskapsnätverken minskar i omfattning. Problematiken kan beskrivas som att nya strukturer möter gamla arbetsmönster och presenteras grafiskt i figur 4.2. Helt naturligt uppstår förhållanden som dessa när organisationer utvecklas och snabbt skapar nya förutsättningar. Om kommunikation står i centrum för problematiken kan man tänka sig att vanligtvis så anpassar man sig till en växande organisation genom att göra som man alltid har

gjort men med mer kvalitet och kvantitet. Det går möjligtvis att upprätthålla en kommunikativ miljö genom personlig kommunikation till en viss gräns men frågan är om man kanske har uppnått den nu. Enligt Alavi och Leidner (2001) måste man utöka antalet kommunikationskanaler och försöka gå utanför de traditionella kommunikationsvägarna. Det måste hela tiden finnas alternativa sätt att kommunicera om man inte kan träffas personligen och man måste utnyttja flexibiliteten i den nya tekniken. Den tekniska plattformen, dvs. intranät, för flera av den här typen av lösningar finns redan i miljön.

Ett mer differentierat kommunikationsutbud kan skapa förutsättningar för att återskapa en tidigare mer enkel struktur där kommunikation och samverkan upplevdes lättare. Från figur 4.2 ser vi att den nya miljön erbjuder två typer av svårigheter för kunskapsutveckling. Det är fler i beroendeförhållande och att avdelningarna har stärkt sin ställning. Mer tydliga avdelningsgränser kan upplevas som svårare att forcera vid kommunikation eller samarbete. En risk med en sådan utveckling är att man inom de olika grupperna utvecklar olika bakgrunder vilket kan skapa problem för en gemensam, avdelningsöverskridande, kunskapsutveckling. Det kan också leda till snävare kunskapsnätverk. I dagsläget används möten till stor del för kommunikation mellan avdelningar vilket är en allmän formell överföringskanal. En variation av kompletterande överföringskanaler kan ge bättre möjligheter till en mer innovativ kommunikation samt överföring av mer kontextspecifik kunskap. Den typ av kunskapsutveckling och –överföring som sker från person till person är i många fall den mest effektiva men bygger på att man vet om vilka personer man kan vända sig till i de aktuella fallen. De svårigheter som skapas genom en mer anonym tillvaro i en större organisation kan motverkas genom intranätbaserade personregister eller kompetenspublikation av något slag. Genom det kan man lättare hitta varandra, och i nästa steg kunskap, i organisationen.

IT-lösningar som understödjer kommunikation och samarbete kan också användas i syfte att vidareutveckla de olika kunskapsnätverken. En betydande del av ny kunskap utvecklas genom interaktion med företagets kunder i kunskapsnätverk. En begränsning är dock att utvecklingsprocesserna till största delen endast sker i det operativa arbetet med evenemangen där arrangörens krav på ett konkret sätt framkommer. En utveckling av samarbetet att gälla även under andra former kan skapa fler möjligheter till nya utvecklingsprocesser. Med en Internetbaserad lösning kan man överbygga svårigheter med skilda arbetsplatser och tidsrutiner. Lösningen syftar till att skapa en mer differentierad arena för att kommunicera kravliknande aspekter på evenemangen eftersom arrangörskrav är en primär input som drar igång nya utvecklingsprocesser. Man understödjer den nätverksaktivering som visas i figur 4.1. Om vi upprepar stegen i utvecklingsprocessen ser vi att det startar med en kontakt där krav artikuleras:

- Krav från arrangör eller annan aktör
- Problem för evenemangspersonalen

För att stödja nästa steg i processen

- Lösning av problem
- Ifrågasättande av standardlösning

kan man utöka möjligheter för aktivering av de interna nätverk som finns. Ju större möjligheter som finns att kontakta och utnyttja intern kompetens desto större blir chanserna att skapa en bra lösning och vidare utveckla nya former av standardlösningar. Nätverken kan stödjas genom att implementera intranätbaserade funktioner där personer eller kompetens lätt

kan spåras. Vidare kan man utveckla mer allmänna informella kanaler där en friare form av kommunikation sker i syfte att skapa en innovativ miljö.

För det sista steget i processen

➤ Ny version av standardlösning

kan man utöka möjligheterna att kommunicera ut den nya kunskapen som har utvecklats. Man får inte riskera att ny kunskap hamnar inom en alltför snäv krets utan kan utnyttjas av en större grupp. Om standardlösningarna är svåra att förmedla över ett elektroniskt media kan man i stället koppla dem till en person med vilken man kan ta kontakt.

Undersökningen har visat på att olika strukturer i en organisation kan skapa olika förutsättningar för kunskapsutveckling. Strukturer kan t.ex. vara fysiska, organisatoriska eller mentala och en lösning i det aktuella fallet blir att med IT dels stödja och dels försöka återskapa vissa strukturer. En intressant fortsatt undersökning kan syfta till att visa huruvida IT kan påverka skapandet av helt nya strukturer för kunskapsutveckling.

6 SLUTSATS

Syftet med undersökningen är att skapa en bild av förutsättningar för en framtida satsning på en IT-implementering av Knowledge Management samt att tillföra ny kunskap inom problemområdet om kunskapsadministration.

Låt oss först repetera de frågor som avsågs att besvaras.

- Hur kan man med hjälp av IT stödja strategisk kunskapsutveckling?
 - Vilka olika kunskapsprocesser sker dvs. hur utvecklar man kunskap.
 - Vilka praktiska förutsättningar finns för en IT-implementering?

Kunskap i den studerande miljön är till stor del synonymt med personifierad kunskap även om det finns inslag av explicit uttryckt kunskap. Mycket av kunskapsutveckling sker inom fältet för Socialisation i den personliga interaktionen. En för miljön typisk utvecklingsprocess startar med att arrangörskrav tas in och bearbetas. Nya lösningar utvecklas och leder till en uppdatering av gruppens mer sammansatta och konkreta typ av kunskap s.k. standardlösningar.

Genom att utöka antalet och differentiera arenor för kommunikation och samverkan kan man dels återskapa en tidigare mer enkel organisationsstruktur och dels stödja de kunskapsnätverk som verkar i organisationen. IT-lösningar i sammanhanget handlar inte om att administrera kunskap i sig utan strukturer inom vilka kunskap utvecklas och överförs mellan individer.

KÄLLOR

Alarik, B., Diedrich, A. (2000). *Knowledge Management – Hur svenska multinationella företag tillvaratar och sprider sina kunskaper* (FE-Rapport 2000-375). Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska Institutionen.

Alavi, M., Leidner, D-E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, (1), 107-136.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bartlett, C-A. (2000). *McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning* (Harvard Business Case No. 9-396-357). Boston: Harvard Business School

Brandén, E., Lundin, P. (1999). *Från Myway till Highway - Individens kunskap blir organisationens kunskap med hjälp av Knowledge Management* (Magisteruppsats). Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik

Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, (1), 215-233.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1991). *Management Research – An Introduction*, London: SAGE Publications

Edström, A., Beckérus, Å., Larsson, B-Å. (2003). *Evenemangsföretagande*. Lund: Studentlitteratur.

Fosstenløyken, S-M., Løwendahl, B-R., Revang, Ø. (2003). Knowledge Development through Client Interaction: A Comparative Study. *Organization Studies*, 24, (6), 859-879.

Got Event. (2003). *Verksamheten 2002, Arenor för alla sinnen*. Göteborg: Got Event.

Grant, R-M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue: Winter, 109-122.

Hansen, M-T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77, (2), 106-116.

Harper, R-H-R. (2000). The organisation in ethnography - A discussion of ethnographical fieldwork programs in CSCW. *Computer Supported Cooperative Work*, 9, (2), 239-264.

Hughes, J., King, V., Rodden, T., Andersen, H. (1994). Moving Out from the Control Room: Ethnography in System Design. *Computer Supported Cooperative Work*, 1994, 429-439.

Nilsson, T. (2003, december, 4). Karlstad leder nöjesracet. *Dagens Nyheter*, K 4.

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

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, (1), 5-34.
- Peters, T. (1992). *Liberation Management*. New York: Knopf
- Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2003). Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects. *Organization Studies*, 24, (6), 831-857.
- Schultze, U., Boland, R-J. (2000). Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices, *Journal of Strategic Information Systems*, 9, (2-3), 193-212
- Stenmark, D. (2002). *Designing the new intranet* (Gothenburg Studies in Informatics, Report 21). Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik.
- Werr, A., Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24, (6), 881-908.
- Zack, H-M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41, (3), 125-145.

BILAGA 1 Intervjuunderlag 1

Kunskap

Kunskapsintensitet?
Om vad har man kunskap om?
Vad kräver arbetet för kunskap?
Typer av kunskap?
Omfattning av kunskap?
Strategisk viktig kunskap
Hur utvecklas kunskap? Internt? Extern? Import?
Var och hur sker utveckling?
Upplevs några svårigheter (hinder)?

Praktiska förutsättningar

Organisatorisk uppbyggnad?
Strukturer? Möjligheter? Hinder?
Förhållande Enskilt/grupparbete?
Stationärt/mobilt arbete?
Fysisk/psykisk miljö?
Arbetstempo?
Arbetsstryck, -belastning: hög, låg, toppar?
Operativt, planerande, strategiskt arbete

IT-mognad

Form och omfattning av IT i arbetet?
Form och omfattning av IT i kunskapsutveckling, -överföring, -hantering?
IT-infrastruktur?
Tillgång till IT?
Kunnande om IT?

BILAGA 2 Intervjuunderlag 2

Bakgrundsinformation:

- Befattning inom organisationen
- Arbetsuppgifter inom organisationen
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Verksamheten:

1. Event, evenemang, projekt – hur benämner du de arbetsuppgifter ni utför?
2. Hur går skapandet /upplägget av projekten/eventen till, bemanning etcetera?
3. Är arbetsuppgifterna repetitiva eller unika och i så fall i vilken grad?
4. Vet ni från början hur ni skall lösa era arbetsuppgifter eller söker ni lösningar någon annanstans?
5. Vad upplever du som bra och dåligt med den arbetsformen?

Kunskap och information:

6. Hur definierar du kunskap?
7. Är kunskap samma som information?
8. Varför är kunskap viktig för er bransch och hur högt värderar du den?
9. Hur kartlägger ni tyst/individuell kunskap som finns inom organisationen?

Kunskapsspridning:

10. Hur vet du vem du skall vända dig till om du får problem?
11. Kan du söka efter kunskap och information om du är i behov av den?
12. Är ni en personberoende organisation, det vill säga får ni i problem om någon är borta eller slutar?
13. Hur stor betydelse har den individuella erfarenheten för er organisation?
14. Hur överförs erfarenhet, den kunskap som den representerar, mellan organisationens medarbetare, till kollektiv kunskap?
15. Dokumenterar och systematiserar ni lösningar eller för ni lösningar vidare på annat sätt och i så fall hur?
16. Uppfinner ni ofta hjulet på nytt?
17. När den individuella tysta kunskapen skall omvandlas till explicit kunskap, alltså förtydligas, hur sker den processen inom er organisation?
18. På vilket sätt sprider man kunskap och information som inte går att dokumentera?
19. Fungerar interaktionen och kommunikationen mellan medarbetare i och mellan de olika avdelningarna?
20. Vilket forum tillämpas då? Använder ni telefon, email, söker ni på intranätet?
21. Sprids kunskapen från person till person eller finns den dokumenterad?
22. Anser du att företagskulturen främjar kunskapsspridning?
23. Finns det något viktigt utöver det vi har berört som du skulle vilja tillägga?