

Högskolan i Halmstad
Sektionen för Informationsvetenskap, Data- och Elektroteknik, IDE
Fristående kurs

Mot en lärande multiprojektorganisation

- Med Wiki som stöd

Kandidatuppsats Informatik 15hp
Slutseminarium: 2009-05-26

Författare:	Filip Agby	850218
	Damir Macanovic	860825
	Thomas Mennerdahl	850827

Handledare: Lars-Olof Johansson
Examinator: Ewa Zimmerman

FÖRORD

Denna studie har genomförts vid Sektionen för Informationsvetenskap, Data- och Elektroteknik vid Högskolan i Halmstad. Denna C-uppsats är en avslutande process i IT-ekonomiprogrammet med inriktning på informatik som avslutades under våren 2009.

Vi vill först och främsta tacka vår handledare Lars-Olof Johansson som har fungerat som ett stöd och inspirationskälla genom hela processen, speciellt när det känts extra tungt. Ett stort tack riktar vi också till Timm Carlsson som tog sig tid och engagemang till att korrekturläsa och diskutera vår uppsats. Vi vill även tacka opponentgrupperna som under seminarierna bidragit med konstruktiv kritik.

Inte minst vill vi passa på att tacka intervjupersonerna som ställde upp och tog sig tid till att svara på våra frågor.

Filip Agby

Damir Macanovic

Thomas Mennerdahl

ABSTRACT

- Title:** Towards a learning multi-project organization – using Wiki as support
- Course:** Bachelor Dissertation - Leadership
- Authors:** Filip Agby, Damir Macanovic and Thomas Mennerdahl
- Advisor:** Lars-Olof Johansson
- Key Words:** Multi project organization, Wiki, knowledge management, knowledge sharing, learning organization, organizational learning, project evaluation, managerial resistance
- Problem enunciation:** *How can a multi project organisation use Wiki to support improvement of knowledge management and project evaluation to become a learning organisation?*
- Purpose:** The main purpose of this thesis is to give management and employees a better understanding of how Wiki supports knowledge management and project evaluation. The second purpose is to illustrate possible difficulties and pit falls that comes with the implementation of Wiki based learning.
- Theoretical framework:** Initiates by explaining multi project organizations, then describes Argyris and Schöns theories about organizational learning and learning organizations. The second half of the theory chapter brings up theories about important areas for a learning organization.
- Method:** We have used a qualitative approach to gather profound data for the study.
- Empirical perspective:** The empirical framework presents the fallout of the interviews we had with the studied company.
- Conclusion:** Our study demonstrates how Wikis can be a great support to improve knowledge management and project evaluation. A Wiki functions as a knowledge repository that integrates divisions in an organization and facilitates to take part of, document and share knowledge. The study also demonstrates that problems can occur when implementing a Wiki. This is shown by managerial resistance due to the attitude towards knowledge management and an uncertainty about quality control of a Wiki's content. To answer this resistance the employees can suggest a demonstration where they during a period of time use Wiki to describe when it could have benefited them in the daily activities. To be follow up with a trialperiod if the outcome is successful.

SAMMANFATTNING

- Titel:** Mot en lärande multiprojektorganisation – Med Wiki som stöd
- Nivå:** Kandidatuppsats – Informatik
- Författare:** Filip Agby, Damir Macanovic och Thomas Mennerdahl
- Handledare:** Lars-Olof Johansson
- Nyckelord:** Multiprojektorganisation, lärande organisation, organisatoriskt lärande, kunskapshantering, kunskapsspridning, projektutvärdering, Wiki, ledningsmotstånd,
- Problemformulering:** *Hur kan en multiprojektorganisation använda Wiki som ett stöd till förbättring av kunskapshantering och projektutvärdering för att bli en lärande organisation?*
- Syfte:** Ge ledning och anställda i en multiprojektorganisation ökad förståelse om hur en Wiki kan vara ett stöd för kunskapshantering och projektutvärdering. Delsyftet är att belysa eventuella svårigheter och fallgropar vid en implementering av Wikibaserat lärande.
- Teoretiskt perspektiv:** Avsnittet inleds med att klargöra multiprojektorganisationer därefter beskrivs Argyris och Schöns teorier om organisatoriskt lärande samt Seneges teorier om lärande organisationer. Den andra hälften av teorikapitlet behandlar teorier om områden som är viktiga för en lärande organisation.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod för att samla in djupgående data till studien.
- Empiriskt perspektiv:** I empirin redogörs resultatet av våra djupintervjuer vi genomfört med utvald undersökningenhet.
- Slutsats:** Vår studie visar hur Wikis kan vara ett stort stöd för att förbättra kunskapshantering och projektutvärdering. En Wiki fungerar som en samlad kunskapsbank som knyter ihop alla avdelningar inom en organisation och underlättar att alla skall kunna ta del av, dokumentera och sprida kunskap. Studien visar också att det kan uppstå problem när en Wiki skall implementeras. I vår undersökningsenhet i form av ledningsmotstånd på grund av inställningen till kunskapshantering och en osäkerhet kring kvalitetskontrollering av en Wikis innehåll. För att motverka detta motstånd kan de anställda bland annat föreslå en demonstration där de under en period använder en Wiki för att beskriva situationer där de hade haft användning av Wikin i den dagliga verksamheten. Vid positiv respons kan de då sedan följa upp detta med en testperiod.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 Projekt	4
2.2 Multiprojektorganisation.....	4
2.3 Organisatoriskt lärande	5
2.4 Den lärande organisationen	5
2.4.1 <i>Personal mastery</i>	6
2.4.2 <i>Mental models</i>	6
2.4.3 <i>Building shared vision</i>	6
2.4.4 <i>Team learning</i>	7
2.4.5 <i>System thinking</i>	7
2.5 Kunskapshantering	7
2.5.1 <i>Kunskapsspridning</i>	9
2.5.2 <i>Wiki och kunskapsspridning</i>	9
2.6 Projektutvärdering	10
2.7 ISO 9000	12
2.8 Operationaliseringsschema	13
3. METOD	14
3.1 Vetenskaplig Metod.....	14
3.2 Litteratursökning.....	14
3.3 Urval	15
3.3.1 <i>Val av företag</i>	15
3.3.2 <i>Val av intervjupersoner</i>	16
3.4 Intervjumetod.....	16
3.4.1 <i>Situationsfaktorer</i>	17
3.4.2 <i>Konstruktion av intervjufrågor</i>	18
3.5 Analys av data	18
3.6 Källkritik	20
4. EMPIRI	22
4.1 Företagsbeskrivning	22
4.2 Bakgrundsinformation intervjupersoner.....	23
4.3 Intervjuer första tillfället.....	23
4.3.2 <i>Intervjuperson B, C, D - Anställda</i>	28
4.4 Intervjuer andra tillfället.....	33
Intervjuperson E – Ledningsmedlem	33
4.5 Sammanfattning empiri.....	34
5. ANALYS.....	36
5.1 Kunskapshantering	36
5.1.1 <i>Medvetenhet</i>	36
5.1.2 <i>Stöd</i>	36
5.1.3 <i>Strategi</i>	37
5.1.4 <i>Kunskapsspridning</i>	37
5.1.5 <i>Utveckling</i>	38
5.2 Senges fem discipliner	38

5.2.1 <i>Personal mastery</i>	38
5.2.2 <i>Mental models</i>	38
5.2.3 <i>Building shared vision</i>	39
5.2.4 <i>Team learning</i>	39
5.2.5 <i>System thinking</i>	40
5.3 <i>Projektutvärdering</i>	40
5.3.1 <i>Utformning</i>	40
5.3.2 <i>Mått</i>	41
5.3.3 <i>Bidrag</i>	41
5.4 <i>Wiki kontra ISO-system</i>	42
5.4.1 <i>Initiativ</i>	42
5.4.2 <i>Syfte och funktionalitet</i>	42
5.4.3 <i>Framtidsplaner</i>	43
6. <i>SLUTSATS OCH DISKUSSION</i>	44
6.1 <i>Diskussion och reflektion</i>	45
6.2 <i>Implikationer till fortsatt forskning</i>	46
Referenser	47

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel tydliggör vi bakgrunden som uppsatsen baseras på och vad som gör den intressant. Bakgrunden förbereder läsaren för problemdiskussionen som resulterar i uppsatsens syfte tillsammans med vilken frågeställning vi ämnar utreda.

1.1 Bakgrund

Att vi lär så länge vi lever är ett känt uttryck som det visserligen ligger en del sunt förnuft i, men kan vi påstå att vi har lärt oss något idag om det är glömt imorgon? Vi har alla varit med om dejavu känslan ”inte nu igen”, denna besvikelse att upptäcka misstag som gjorts förut eller att inte kunna slutföra något vi trodde att vi hade vetskapen om att klara av. Men det är inte bara en utmaning att kunna minnas utan även en konst att lära sig att lära. Sett ur individens perspektiv är lärandet en tidskrävande process, behandlar vi organisationer blir det ännu mer komplicerat (Lyytinen & Robey, 1999; Senge, 1995). För organisationer är lärandet att lära ett stort problem där det inte bara handlar om att lära en individ utan snarare en organisation i sin helhet, detta innebär också att organisationen måste kunna hantera kunskap på ett så framgångsrikt sätt som möjligt. Lyytinen och Robey (1999); Senge (1995) är två av flera som beskriver hur organisationer kan lära sig att lära. Förmågan att sprida och tillämpa kunskap, dvs. kunskapsspridning, är nyckeln till dagens och framtidens företagsamhet (Alvesson, 2004). Widén-Wulff och Suomi (2002) kopplar samman organisatoriskt lärande med kunskapsspridning. Det finns organisationer baserade på projekt där lärandet har en central roll.

Kunskapsspridning är en del av lärande organisationer vilket tyder på att även lärande organisationer är nyckeln till framgång. Senge (1995) beskriver projektorganisationer som ett bra sätt att skapa en lärande organisation som ständigt utvecklas. Allt sedan 1990-talet har allt fler projektorganisationer etablerats. Vad som menas med projektorganisation kan skilja sig beroende på sammanhanget.

”En projektorganisation är i grunden en tillfällig organisation med uppdraget att lösa en specifik uppgift. Organisation är i idealfallet kundfokuserad, flexibel och inte minst tydlig vad gäller sambandet mellan verksamhetens aktiviteter och det kundvärde som skapas.”

(Ljungberg & Larson, 2001, s. 73)

Det finns enligt Ljungberg och Larsson (2001) branscher som är helt projektorienterade vilka är i ännu större behov av att lyckas med sin kunskapsspridning projekt till projekt. Denna kunskapsspridning är generellt problematisk, likheter förbises medan skillnader framhålls och på grund av projektets tillfälliga natur riskerar kontinuerlig förbättring att utebli (ibid.). En framgångsrik projektutvärdering är något som många företag saknar eller inte klarar av att genomföra (Löw, 1999).

Vi kommer att fokusera på organisationer som faller inom Engwalls (2000) beskrivning av multiprojektorganisationer. Att utgå ifrån multiprojektorganisation ger en mer konkret bild av vilka organisationer som kommer att beröras av uppsatsen än om vi hade använt oss av begreppet projektorganisation som är en mer omdiskuterad term. En multiprojektorganisation bedriver sin huvudsakliga verksamhet i projektform där projekt genomförs sida vid sida

samtidigt som de utnyttjar åtminstone några personer från en gemensam resurspool. Därmed kommer det att finnas en viss integrering och påverkan projekten emellan. Detta gör att projektutvärderingen blir lättare då personerna förmodligen stannar inom organisationen men det eliminerar inte problematiken med utvärdering och kunskapsspridning. Personerna kan bli uppbundna i andra projekt eller otillgängliga av andra anledningar (ibid.). Problematiken byggs på ytterligare om vi ser på multiprojektorganisationer som har geografiskt utspridda enheter vilka verkar inom samma projekt. För organisationer av denna typ som dessutom expanderat kraftigt är det essentiellt att lyckas med kunskapsöverföringen till den nya personalen för att förstärka Alvessons (2004) betoning på kunskapsspridningens vikt i en organisation. Men som Löow (1999) påpekar är det även viktigt att projektutvärdering inte kommer i skymundan. Annars är det stor risk att organisationen tar flera steg tillbaka (ibid.). Hasan och Pfaff (2006a) summerar en gemensam bild av tidigare forskning som påvisar att kunskapshanteringen är en utmaning i sig, utan adderad problematik.

“Mainstream knowledge management research has grappled with problems of capturing, storing and disseminating knowledge in order to support growth and learning in organisations”

Hasan & Pfaff (2006a, s 38)

1.2 Problemdiskussion

Kunskapshantering och projektutvärdering bildar som tidigare nämnt två nyckelfaktorer för att utvecklas som multiprojektorganisation. Lärande organisation ser vi som ett mål för alla projektbaserade organisationer, för att uppnå detta krävs framgångsrik kunskapsspridning. Löow (1999) beskriver projektutvärderingens bidrag till att skapa en mer lärande organisation. Projektutvärdering ger feedback på vad som hänt under projektet och ger en kontroll på hur väl målen har uppnåtts vilket kan relateras till hur organisationen drar lärdomar från utvärderingen, så som erfarenheter och insikter (ibid.).

Det vi pratar om är egentligen konsten att samla in och sprida existerande kunskap, samtidigt som ny information analyseras och dokumenteras för att sedan på ett så effektivt sätt som möjligt spridas genom organisationen som ny kunskap. Allt fler organisationer är på väg mot en lösning med att hantera och sprida dokumenterad kunskap då de äntligen funnit värdet med samarbetsverktyg för kunskapsspridning (Cunningham, Thoeny et al., 2007). Organisationer som CIA, Google, SAP, IBM och Sun för att nämna några av de största, använder sig av Wikis som en hjälpsamt artefakt i detta sammanhang. Wikis kan läggas upp som allmänna på Internet, eller privata på organisationens intranet (ibid.). Det som skiljer Wikis från andra samarbetsmiljöer som utnyttjar Internet eller intranet för kunskapshantering och gör Wiki så framgångsrikt är att användarna inte behöver ha någon teknisk expertis för att lägga till, editera eller ta bort sidor med information. Detta gör att även oerfarna datoranvändare lätt kan bidra och ta till sig av kunskapsöverföringen i en organisation (Hasan & Pfaff, 2006b).

Wiki drar fördelar av de gemensamma ansträngningar som görs av en organisations samtliga medlemmar för att skapa en effektiv kunskapsdatabas. En fungerande Wiki är en del av organisatoriskt lärande enligt Hasan och Pfaff (2006) och således ett steg mot lärande organisationer. Större del av tidigare forskning som vi har tittat på behandlar fördelar med att använda Wikis i sin kunskapshantering. Det är dock diskutabelt om den grundläggande hanteringen av Wikis är så simpel som forskningsfronten framhäver. Ett färre antal forskare ställer sig mer kritiskt till detta, Désilets, Paquet och Vinson (2005); Ignat, Oster och Molli (2007); Saariluoma och Suvinen (2008) är några av dessa. Hasan och Pfaff (2006b) har valt att

belysa både för- och nackdelar med Wikis inom kunskapshantering, där de genom ett case identifierar problem som kan uppstå vid implementering och presenterar tillvägagångssätt för att motverka dessa problem. I våran undersökning av tidigare forskning har vi inte funnit en djupare beskrivning av hur Wikis kan användas som kunskapshantering inom multiprojektorganisationers utveckling mot en lärande organisation. Hasan och Pfaff (2006a) påpekar att teoretisk utveckling ihop med pålitliga metoder behövs för att bättre kunna förstå de nya processerna som involverar Wiki för att skapa, samla och underhålla kunskap i organisationer.

1.3 Problemformulering

Hur kan en multiprojektorganisation använda Wiki som ett stöd till förbättring av kunskapshantering och projektutvärdering för att bli en lärande organisation?

1.4 Syfte

- Ge ledning och anställda i en multiprojektorganisation ökad förståelse om hur en Wiki kan vara ett stöd för kunskapshantering och projektutvärdering.
- Delsyftet är att belysa eventuella svårigheter och fallgropar vid en implementering av Wikibaserat lärande.

2. TEORETISK REFERENSRAM

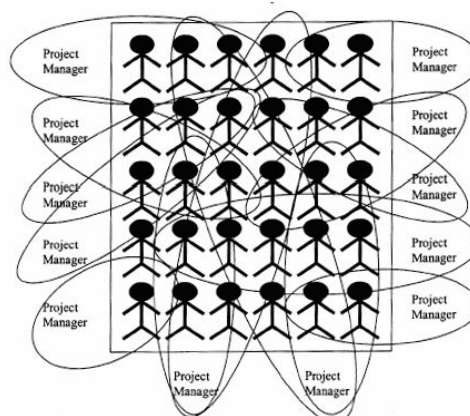
I detta kapitel presenteras det teoretiska underlaget som vi valt att utgå ifrån, se figur 2.2 i kap 2.8. Figuren visar även sambandet mellan de teorier som valts att fokusera kring. Detta för att ge läsaren en förståelse för ämnet men också för att lägga grunden för vidare undersökning och analys. De teoretiska utgångspunkterna som sammanställts i kapitlet är hämtade från vetenskapligt granskade artiklar och litteratur.

2.1 Projekt

Projekt består enligt Mantell Jr, Meredith, Shafer och Sutton (2004) av specifika och unika uppgifter med en specifik levererbarhet som uppfyller ett särskilt behov eller syfte. Uppgifterna kan delas in i så kallade subtasks vilket möjliggör en mer detaljerad syn på projektets olika nivåer. Mantell Jr et al. (2004) menar att skillnaden mellan projekt och ickeprojekt är otydlig och att det är viktigt att förstå vad som kännetecknar ett projekt. Löow (1999) tar upp att det idag finns en tendens att benämna allt som genomförs som projekt. Vid närmare inblick visar sig en hel del ”projekt” inte vara ett projekt, utan snarare arbete som utförs på ett annorlunda sätt. Det som kännetecknar ett projekt enligt Mantell Jr et al. (2004) är det faktum att projekt har ett bestämt slutdatum och att de kräver input från människor med olika kunskaper och expertis. Även Löow (1999) tar upp att ett projekt innebär att mänskliga, materiella och finansiella resurser används på ett planerat och organiserat sätt.

2.2 Multiprojektorganisation

En organisation vars huvudsakliga verksamhet utförs i projektform och där projekt drivs sida vid sida kallas för multiprojektorganisation (Engwall, 2000). Projekten kan vara unika eller repetitiva, stora eller små men de är samtliga integrerade med varandra då de åtminstone utnyttjar en del resurser ur en gemensam resurspool. Projektledaren förlitar sig normalt på rutiner och standardprocedurer för de uppgifter som genomförs (ibid.).



Figur 2.1 Resurspool Multiprojektorganisation
(Engwall & Sjögren, 2000)

Då projekten till viss del är integrerade med varandra inom multiprojektorganisationen underlättas projektutvärderingen jämfört med en vanlig projektorganisation med tanke på att resurserna förmodligen stannar inom organisationen. Detta eliminerar dock inte

problematiken med utvärdering och kunskapsöverföring. Hur kunskap och erfarenheter på ett effektivt sätt sparas och överförs till andra projekt är även för multiprojektorganisationen ett av de mest kritiska och svåraste problemen att lösa (ibid.).

2.3 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande fokuserar på hur lärandet utvecklas i organisationer (Argyris & Schön, 1996). Organisatoriskt lärande är en process utförd av en organisations medlemmar, antingen enskilt eller i interaktion med andra inom en gemenskap av organisatoriskt ifrågasättande. Detta innebär att individerna ifrågasätter och problematiserar på organisationens vägnar, inom en gemenskap som styrs formellt eller informellt av organisationens uppgifter och normer. När organisatoriskt ifrågasättande genererar inläring visar sig resultaten i tankar och handlingar som kan vara nya för organisationen. Organisatoriskt lärande är en förutsättning för en organisations framgång. Fokus ligger som tidigare nämnts på hur lärandet kan utvecklas i en organisation och handlar mycket om att identifiera och korrigera fel. Lärandet kan delas in i två kategorier, single- och double loop learning. Det förstnämnda som också kallas adaptivt lärande innebär att identifiera och korrigera fel utan att förändra organisationen grundpremiss (ibid.). Det fokuseras på att lösa problem utan att undersöka lämpligheten med nuvarande beteende att lära. Problem kan ofta bli lösta på detta sätt men det reflekteras inte över varför felet uppstått (Malhotra, 1996). Även double loop learning som också kallas för generativt lärande identifierar och korrigerar fel men tar samtidigt steget längre (Argyris & Schön, 1996). Det generativa lärandet betonar löpande experiment och feedback under arbetets gång (Malhotra, 1996). Vilket kan leda till att organisationens grundpremiss som till exempel värderingar, kultur och normer förändras för att undvika liknande fel i framtiden (Argyris & Schön, 1996). Organisationer hanterar ofta problem genom single loop, men det betyder inte att det är det bästa för organisationen. Det löser problem på kort sikt medan double loop syftar till en organisationseffektivisering på lång sikt (Argyris, 1999).

Den lärande organisationen är skicklig på att utöva organisatoriskt lärande och består av en kultur som stödjer innovationer och lärande, både av individer och av organisationen själv (Aggestam, 2006).

2.4 Den lärande organisationen

Den lärande organisationen expanderar kontinuerligt medarbetarnas kompetens och därigenom även organisationens kompetens (Adler & Frössevi, 1996). Att lära innebär att ständigt fånga tillfällena till att mogna och utvecklas. Ledningens roll i denna process är att skapa goda förutsättningar för att lärandet ska kunna äga rum (ibid.). Aspinwall och Pedler (2000) tar upp Senges (1995) definition av den lärande organisationen som menar att den lärande organisationen kan definieras som en plats:

”Där människor ständigt förbättrar sin kapacitet att skapa de resultat som de verkligen vill ha, där människor ständigt lär sig hur man lär tillsammans, där människor ständigt upptäcker hur de skapar verklighet och hur de kan förändra den.”
(Aspinwall & Pedler, 2000, s 24)

Vidare skriver Aspinwall och Pedler (2000) att organisationer ska ses som levande system och kan därigenom lära. Betraktas organisationer på detta sätt står det klart att organisationer inte skulle fungera utan dagliga lärandeprocesser, då organisationer i dagens läge måste anpassa sig efter marknadens snabba förändringar (ibid.). Förmågan att lära snabbare än konkurrenterna eftersträvas ständigt och beskrivs som det enda hållbara övertaget på marknaden (Senge, 1995; Aggestam, 2006a).

Kopplingen mellan individens och organisationens lärande har fått en betydande roll (Aspinwall och Pedler, 2000). Med hjälp av Senges (1995) fem discipliner kan denna koppling göras naturlig. Senge (1995) hävdar att det finns fem specifika discipliner som en organisation bör behärska för att kunna utvecklas till en lärande organisation vilka presenteras nedan.

2.4.1 Personal mastery

Enligt Senge (1995) innebär personal mastery att vara medveten om det viktigaste i varje situation. En organisations mål och strävan efter att lära är helt beroende av den enskilda individens förmåga att lära. I och med att få organisationer uppmuntrar utveckling av personal mastery går de miste om stora resurser. Fokus ligger således på personlig utveckling, det vill säga att enskilda individer lär sig och strävar efter utveckling för att bli det som de har möjlighet att bli, vilket får den lärande organisationen att växa. Senge (1995) menar också att personal mastery innebär att individer börjar söka sig till det som är viktigt för dem själva och inriktar sig på att förverkliga dessa mål. I det här sammanhanget syftar Senge (1995) till sambandet mellan organisationers och individers lärande, av de ömsesidiga åtaganden mellan individ och organisation och den speciella stämningen som består av lärande individer.

2.4.2 Mental models

Mental models är de föreställningar som organisationens individer har vilket är utgångspunkten för hur de förstår och tolkar omvärlden. Utifrån dessa medvetna eller omedvetna tankemodeller agerar individer på ett visst sätt. Till exempel om en person är lite slarvigt klädd, kanske någon drar slutsatsen att han eller hon inte bryr sig om vad andra tycker. När individer handlar efter en viss tankemodell finns risken att de begränsar sin förmåga att lära sig nya saker. Att kunna övervinna dessa tankemodeller är betydelsefullt för huruvida en lärande organisation kan utvecklas (Senge, 1995). Aspinwall och Pedler (2000) resonerar likadant men tillägger även att kan individer bli oense om de inte förstår varandras uppfattning av en situation. En lärande organisation måste därför tänka kollektivt så att gemensamma föreställningar utforskas, vilket kan bidra till uppbyggnaden av en gemensam vision (ibid.).

2.4.3 Building shared vision

Handlar om att skapa gemensamma mål och visioner (Senge, 1995). De gemensamma visionerna måste grunda sig på de personliga bilder som engagerar och delas inom organisationen. När en gemensam vision är grundligt inpräntad i en organisation blir det en drivkraft för hela organisationen att utvecklas, då alla klart kan se helhetsbilden av vad arbetet strävar efter (ibid.).

2.4.4 Team learning

Handlar om medlemmarnas förmåga att samarbeta och genom dialog kunna lära sig tillsammans (Senge, 1995). Viktigt för denna disciplin är att känna igen mönster av defensiva reaktioner och att medlemmarna inte är konflikträdde vilket skulle försvaga samverkan. Om de defensiva reaktionerna tas fram och blir synliga kan de istället vara till stor nytta, då de ofta leder till nya insikter och idéer som den enskilda individen inte hade kommit fram till på egen hand (ibid.).

2.4.5 System thinking

System thinking är den begreppsmässiga hörnstenen bland de fem disciplinerna då den fogar samman de fyra ovannämnda disciplinerna till en helhet och visar sambanden mellan dem. Det handlar om att få en överblick och förstå hur allt hänger samman. Utan detta går det inte att finna motivation att sätta sig in hur disciplinerna är beroende av varandra. Kontinuerliga förbättringar i de övriga disciplinerna leder till insikten att helheten vinner över summan av delarna. Utan systemtänkande blir mål och framtidsversioner enligt Senge (1995) bara vackra drömmar utan förståelse för vad som krävs för att nå framgång. Vilket även Aggestam (2006b) hävdar och menar att den lärande organisationer bygger på en kultur där anställda vet varför något måste utföras, medan anställda i andra organisationer inriktar sig mer på vad som ska göras (ibid.).

2.5 Kunskapshantering

För att organisationer ska få konkurrenskraft måste de lära sig att hantera deras interna kunskapsresurser (Aggestam, 2006b). Att lära i organisationer kräver att individer använder information för att skapa kunskap som sedan görs tillgänglig för övriga medarbetare. Kunskapshantering handlar om att stödja detta (ibid.). Widén-Wulff och Suomi (2002) menar att kunskapshantering är en kombination som inkluderar teknologi och människors omdöme för att förstå och förbättra en organisations skapande, sparande, samt användande av medvetenheten om hur saker och ting görs.

Det kan vara värt att poängtera skillnaden mellan kunskapshantering och lärande organisationer (Aggestam, 2006a). Det senare nämnda erfordrar att individens personliga kunskap omvandlas till information som övriga medarbetare i organisationen kan använda. Kunskapshantering hänvisar till processen där organisationer får tillgång till data och information som existerar inom organisationen med syfte att få medarbetarna att omvandla deras lärdomar till användbar kunskap (ibid.). Att lyckas med kunskapshantering innebär enligt Croasdeell, Jennex och Smolnik (2007) att kunskap återanvänds för att förbättra en organisations effektivitet genom att tillhandahålla lämplig kunskap till dem som är i behov av den.

Organisatoriskt lärande behöver enligt Aggestam (2006b) kunskapshantering. Den lärande organisation fokuserar på den lärande processen medan kunskapshantering fokuserar på resultatet eller den output som lärandet genererar (ibid.). Syftet med kunskapshantering är att skapa värde för organisationen, vilket innefattar kunskapshanteringens fyra aktiviteter: skapa,

organisera, sprida och nyttja befintlig kunskap (Aggestam 2006b; Aspinwall & Wong 2004). Organisationer skapar kunskap utifrån olika syften och metoder och vi behöver tänka ur perspektiv om hur de förvarar kunskap, insikter och värdefull expertis över tiden. Kunskap lagras inom en organisation på olika sätt (Aggestam, 2006b).

- Inom medarbetarna: organisationer tränar och utbildar medarbetare för att överföra färdigheter och förbättra utförande av uppgifter.
- I kunskapsbanker: dokumenterad kunskap i någon form av informationssystem så att kunskapen kan distribueras.
- Inbäddad: kunskapen är inbäddad i standarder, teknologiska och operationella genomföranden, för att förbättra teknologin och sättet den används på.

Inom perspektivet att kunskap är en produkt, förutsätter de tre ovannämnda punkterna att kunskapen är identifierad och fångad, de överlappar, bidrar och stödjer varandra. Att fånga kunskap och låta den förvaras i informationssystem är grundläggande för kunskapshantering. Att skapa kunskap innebär att använda information för ett produktivt syfte i ett speciellt sammanhang. Skapandet av ny kunskap är en kritisk komponent för organisationens förmåga att lära och anpassa sig. För att skapa värde måste kunskapshantering anpassas till affärs- och kunskapsprocesser. Att sätta mål är en ledningsfråga och ledning har en central roll inom kunskapshantering. Med tanke på att kunskap måste förvaras, spridas och delas är IT en förutsättning för att kunskapshantering ska bli effektivt, och därför involveras en kombination av tekniska och mänskliga element. Den faktiska kunskapshanteringen utförs av människan och teknologin används för att effektivt kunna kommunicera, vilket är en förutsättning för en lärande organisation (ibid.). En stor fördel med kunskapshantering är också möjligheten att skapa kunskapskartor vilket Eppler (2003) påpekar inte är något nytt i sig, däremot genom att använda kunskapskarta med IT-stöd på exempelvis den interna hemsidan kan företaget dra stora fördelar. Med kunskapskartor kan ledning och individ visuellt fastställa var i organisationen viss expertis och kunskap finns. Det skapar en gemensam kontext som personer kan relatera sig med när de söker, eller bidrar med, relevant kunskap. En annan viktig funktion är att kunskapskartor kan förmedla en överblick över vilken kompetens som finns inom organisationen i form av exempelvis ett kompetensträd vilket till exempel kan användas av ledningen för att se var det finns en kompetensbrist på företaget (ibid.).

Ett problem som ofta existerar med att sprida kunskap är att de anställda saknar incitament att dela sin kunskap med andra anställda, eftersom de anser att deras unika kunskap ger dem en fördel i förhandlingar och på så sätt kunna stärka sin ställning i företaget. Andra problem som detta kan leda till är ett utbyte av ofullständig eller tvetydig information. Den primära motivationen hos de anställda måste vara att dela med sig av korrekt och aktuell information vilket behöver bygga på ett förtroende som kommer från en informationsutbytande kultur. (Hasan & Pfaff, 2006a).

För framgångsrik kunskapshantering behövs en välutformad strategi som fastställs och tydligt förmedlas till hela organisationen (Feng, 2006). Det är även viktigt att kunskap återanvänds för att förbättra organisationens effektivitet genom att tillhandahålla lämplig kunskap till dem som är i behov av den. Kunskap kan lagras och sparas i form av guider och manualer för att sprida sharing best practice. Guiderna och manualerna ska uppdateras och förbättras i takt med att rutinerna förändras för att inte sprida felaktig information. Individerna ska driva lärandet och ställa krav på förbättringar från ledningens sida (ibid.).

2.5.1 Kunskapsspridning

Få betvivlar att kunskap betyder oerhört mycket för dagens affärs- och arbetsliv. Kunskapen och förmågan att tillämpa den ses som väsentligt och det finns inte längre en rädsla för att påstå att just kunskap är nyckeln till dagens och framtidens företagsamhet. Det är inte längre ovanligt att företag bygger in kunskapen i företagskulturen eller i människors sätt att tänka om hur saker och ting ska göras, vilket inte kan kopieras och blir därför den resurs som ger konkurrensfördelar (Alvesson, 2004).

Kunskap är enligt Alvesson (2004) ett begrepp som är svårdefinierat. Lin och Zang (2007) samt Nonaka (1994) väljer att dela in kunskap i explicit knowledge, som är lätt att fastställa och dokumentera, och tacit knowledge som är instinktiv kunskap. Nonaka (1994) menar att det bästa sättet att förmedla tacit knowledge är genom kommunikation, öga mot öga. Kunskapsspridning beskrivs av Lin och Zang (2007) som ett kritiskt steg i kunskapshantering. För att kunskapsspridningen ska anses vara effektiv så måste de anställda absorbera kunskapen som sprids, och detta menar Kalling och Styhre (2003) kan triggas då företagsledningen initierar användandet av hjälpmedel för kunskapsspridning genom diverse aktiviteter. Vidare hävdar Kalling och Styhre (2003) att det finns andra händelser som triggar absorberingen av kunskap såsom att de anställda själva inser fördelarna med kunskapsspridningen. Widén-Wulff och Suomi (2002) anser dock att det finns fler faktorer som påverkar effekterna av kunskapsspridning. Företag kan utnyttja kunskapsspridningens fördelar när organisatoriskt lärande är välaccepterat och implementerat i organisationen. Widén-Wulff och Suomi (2002) påpekar även att företag bör uppfylla ett antal kriterier för att kunna dra nytta av de fördelar som kunskapsspridningen erbjuder. Kunskapsspridningen måste exempelvis vara inbäddad i verksamhetens processer vilket innebär att ett helhetssynsätt bör eftersträvas. Vidare ska företaget vara präglad av en aktiv informationskultur där kommunikationen inom organisationen prioriteras. En aktiv informationskultur påverkar även kontakten med kunderna på ett positivt sätt (ibid.).

2.5.2 Wiki och kunskapsspridning

Enligt Hasan och Pfaff (2006a) härstammar begreppet Wiki från hawaiianskan och betyder snabb, kvick eller hastig vilket är symboliskt för dess snabba förändringar i redigeringsprocessen. Wiki består av en samling sammanlänkande webbsidor där dess användare kan skapa eller redigera information. Ändringar som görs lagras och kan när som helst återställas till dess tidigare skede (ibid.). För tillträde till en Wiki används en webbläsare och inga specialverktyg krävs för att skapa eller redigera sidorna (Désilets, Paquet & Vinson, 2005). Användaren kan med andra ord ta del av och uppdatera information vart än han/hon befinner sig, allt som behövs är en internetuppkoppling (Schaffert, 2006). Wiki kan läggas upp för allmänheten eller privat på organisationens intranet (Cunningham et al. 2007). Centralt för Wiki-konceptet är att användare inte behöver teknisk expertis för att skapa, redigera eller radera i Wikin. Vilket innebär att även nya användare lätt kan bidra till kunskapsspridningsprocessen i en organisation (ibid.). En Wiki kan ses som en expanderande kunskapsbank där användare uppmuntras att både uppdatera och skapa ny information (Hassan & Pfaff, 2006a). Detta gör Wiki till ett idealverktyg för gemensam kunskapsuppdatering. Så fort någon har lagt till innehåll kan andra bidra med feedback, lägga till mer information eller korrigera eventuella fel. Att korrigera fel görs lätt genom att se på loggarna som en Wiki genererar där äldre versioner av artiklar lätt går att återställa. En organisation kan alltså ha stor nytta av Wiki med tanke på dess rika tillämpningsområde. Wiki

kan bland annat fungera som kunskapsbank, agendaverktyg inför möten, till utvärdering av projekt, brainstorming och koordinering av aktiviteter (ibid.). Sökfunktionen inom Wikin gör också att användaren snabbt och lätt kan lokalisera information (Schaffert, 2006). Användandet av Wiki har fått en stor genomslagskraft som samarbetsverktyg för kunskapsspridning. Organisationer som CIA, Google, SAP, IBM och Sun är några av de största organisationerna som idag använder sig av Wiki som hjälpmedel i detta sammanhang (Cunningham et al. 2007).

Den första Wikin, känd som Wikipedia, uppkom 2001 är idag överlägset störst och används globalt av människor i hela världen (Brännström & Mårtensson, 2006). Wikipedia är fullkomligt öppen för alla att lägga till information vilket gör den känslig för vandalisering och tvivelaktig information. För att hantera dessa problem har Wikipedia ett antal frivilliga administratörer som övervakar Wikin. Brännström och Mårtensson (2006) resonerar kring kvalitetssäkring av informationen på en Wiki och tar upp en studie som jämfört artiklar på Wikipedia med artiklar i högt beaktade Encyclopedia Britannica. Utfallet visade på att de genomsnittliga antalen fel i Wikipedias artiklar var fyra vilket kan jämföras med Encyclopedias tre. Detta tyder på att det ständiga granskandet av många användare kan resultera i kvalitet som kan komma nära att jämföras med den kvalitén som några få experter upprätthåller (ibid.).

Att en Wiki skall lyckas kräver först och främst ett frivilligt engagemang bland de involverade (Cunningham et al. 2007). Vidare måste kulturen motivera informationsutbyte och mana på de anställda att dela med sig av sin kunskap vilket kan motarbetas av ett självcentrerat fokus hos de anställda då de bara vill stärka sin egen ställning i företaget (Hasan & Pfaff, 2006a). De anställda måste också uppleva att de har mer att vinna på att samarbeta än att arbeta individuellt.

Hasan och Pfaff (2006b) behandlar ytterliggare problemområden som de identifierat med hjälp av ett företag som förkastat Wikis. Det undersökta företaget uppmuntrade inte till ett demokratiskt synsätt på kunskapsspridning då de vill upprätthålla en traditionell hierarkisk organisationsstruktur (ibid.). Användandet av Wiki kan platta till den organisatoriska hierarkin och förändra de traditionella hierarkiska kommunikationskanalerna (Stenmark, 2003). Om kunskap är makt så kan högre uppsatta på företaget vara motsträviga till att dela med sig av denna makt till underordnade (Hasan & Pfaff, 2006b). Företaget menade också att deras nuvarande synsätt på dokumentationshantering erbjöd bättre kvalitetskontrollering genom formella möjligheter till editering, granskning och verifiering. Ett annat problem som tas upp är att det är svårt att belöna och ge erkännanden till anställda som skriver många artiklar då det är svårt att kontrollera vem som är författare till en artikel och vem som har bidragit mest till den (ibid.). Det finns även psykologiska problem för användaren att förstå hur en Wiki fungerar och används vilket Saariluoma och Suvinen (2008) belyser. Det kan även uppstå tekniska problem då författare försöker editera samma artikel samtidigt vilket Ignat, Oster och Molli (2007) beskriver mer ingående.

2.6 Projektutvärdering

Utvärdering är ett stort ämnesområde som utvecklats och blivit alltmer allmänt vilket enligt Nordberg (2000) har medfört åtskilliga definitioner. Begreppet utvärdera innebär enligt Mantell Jr et al. (2004) ett sätt att värdera uppskattningar och åtgärder genom att jämföra med de mål som fastställts då projektet förbereddes. Nordberg (2000) redogör för en mer

detaljerad definition som innebär att utvärdering är en granskning av en aktivitet eller handling vars syfte är att värdera hur den lyckats i förhållande till målsättningen. Värderingen ska grunda sig på systematiskt insamlad data som analyserats och tolkats på ett relevant sätt (ibid).

Nordberg (2000) menar att det finns två huvudproblem när det gäller utvärderingar, det första är att hitta ett problem att utvärdera mot och det andra är att hitta en lämplig modell eller teori för tolkning av resultatet. Utan dessa två ingredienser blir en utvärdering aldrig värdefull för organisationen utan mer ett personligt tyckande som inte grundar sig på seriös data. Ställningstagande som baseras på relevant information eller en analys utifrån en teori ska enligt Nordberg (2000) inte förväxlas med personligt tyckande, likaväl ska utvärdering inte förväxlas med utvärdering. Projektutvärdering bör ses som ett strategiskt instrument för beslutsfattande i utvecklings- och framtidsfrågor, men även ett sätt att bedöma resultat i förhållande till mål (ibid.). Utvärdering är något som ska genomföras vid ett antal avgörande tidpunkter under projektets livscykel (Mantell Jr et al., 2004; Löow, 1999). Att genomföra utvärderingar under projektets gång är ett viktigt steg mot att bli en lärande organisation (Löow, 1999).

Utvärdering som görs efter det att projektet avslutats ska inte dröja allt för länge, helst ska organisationen sätta utvärderingsplanerna på pränt direkt när projektplanen utformas (Nordberg, 2000). Den slutgiltiga utvärderingen kan bli problematiskt framförallt när de som utvärderar inte vet vad som ska utvärderas eller vilka metoder som ska användas. Granskning av projektdagboken eller kontinuerlig utvärdering är exempel på metoder som organisationen inte ska bortse ifrån. Andra frågor som Löow (1999) anser är viktiga vid utvärdering:

- Måluppfyllelse
- Vad ansågs vara bra respektive dåligt
- Höll tidplanen
- Var dokumentationen tillräcklig
- Hur har informationen fungerat till intressenter
- Vilka förbättringsåtgärder behövs när det gäller hanteringen av information
- Hur fungerade samarbetet inom och utom projektet
- Uppfylldes uppdragsgivarens krav
- Fanns det tillräckligt bra styrmedel
- Vad blev resultatet på kort och lång sikt

Kriterier för projektutvärdering är komplexa och att det finns en mängd olika mått i utvärderingen som bör tas i beaktning (Mantell Jr et al., 2004). Företagsledningens kriterier kan exempelvis vara särskilda förhoppningar om att utvärderingen ska ligga till grund för framtida beslut och planering. Projektets framgång är ett mer svårbedömt kriterium som kan delas in i fyra olika dimensioner. I den första dimensionen ingår projektets effektivitet som beräknas genom att granska hur väl projektet följde budgeten och tidplanen. Att endast mäta de två kriterierna som ingår i den första dimensionen räcker inte för att avgöra huruvida projektet var lyckat eller inte. Den andra dimensionen, där kundtillfredsställelse bedöms, har en nyckelroll i mätningen av hur framgångsrikt och lyckat projektet har varit. Den andra dimensionen är den mest komplexa eftersom det innebär att mindre påtagliga kriterier bedöms som till exempel i vilken utsträckning kunden använder projektets resultat. Den tredje dimensionen innefattar hur lönsamt projektet har varit och hur väl målen uppnåtts vilket inte är lika svår att värdera. Den sista och fjärde dimensionen är relativt invecklad eftersom projektets framtida potential ska granskas. Detta innebär att projektets bidrag till de

inblandade i projektet samt organisationen mäts genom att projektets alla aspekter analyseras. Resultatet av de fyra dimensionerna sammanställs sedan till en slutgiltig rapport som ska vara tillgänglig för hela organisationen (Mantell Jr et al., 2004).

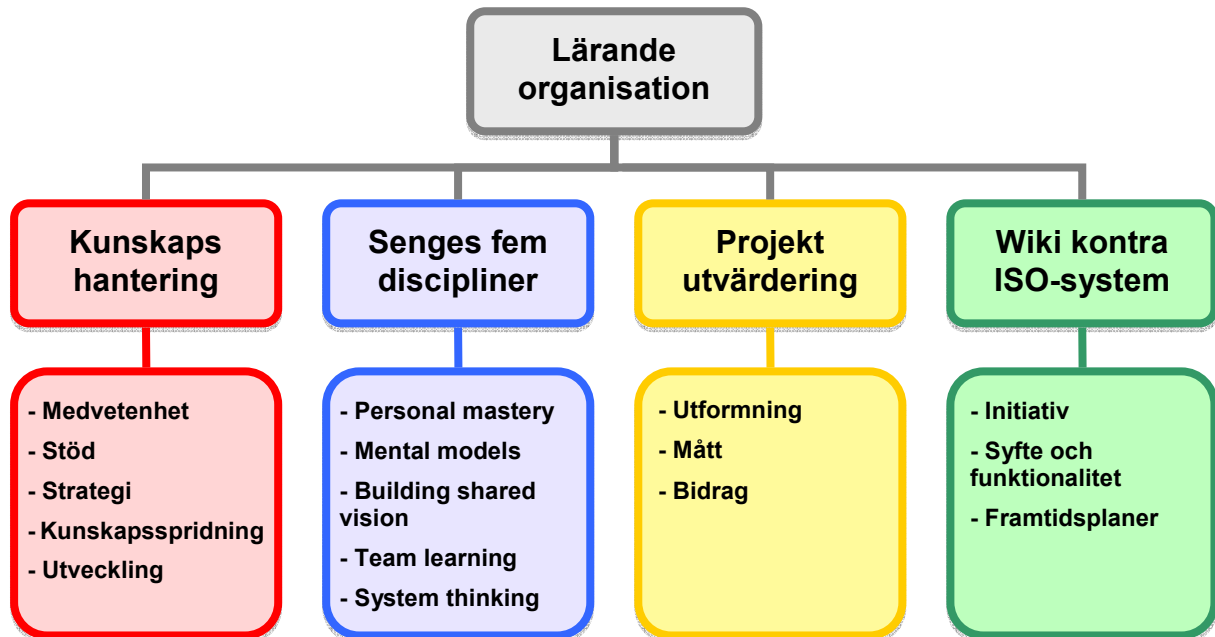
2.7 ISO 9000

ISO:9000 är en serie internationella standarder som kan ligga till grund för ett ledningssystem som sammanställer information från olika källor i en organisation (Ljungberg & Larsson, 2001). 1987 introducerades kvalitetsstandard ISO:9000 och därefter genomfördes en revision av innehållet, vilket ledde till att en väsentligt utvecklad version stod klar år 2000. Den nya versionen är avsevärt förbättrad och kan därför anpassas till den moderna organisationen, inte minst processorganisationen. Det är idag möjligt att integrera arbetet med ISO:9000 så att det blir en naturlig aktivitet i den övergripande processbaserade verksamhetsutvecklingen. Ett kvalitetssystemets verkliga nytta beror dock till stor del på tillvägagångssättet under uppbyggnaden (ibid.).

Syftet med ISO 9000-serien är enligt Ljungberg och Larsson (2001) att erbjuda organisationer ett verktyg som underlättar identifieringen av möjligheter till förbättringar i verksamheten. ISO:9000-serien beskrivs som ett enkelt och konkret ramverk som främjar arbete med effektivitet, kundtillfredsställelse och kvalitet för alla sorters organisationer. Många små företag har upplevt en press från externa intressenter som har lett till att allt fler strävar efter att bli ISO-certifierade (Gustafsson, Kelfsjö, Berggren & Granfors-Wellemets, 2001). Det är framförallt pressen från kunderna och staten som har bidragit till att allt fler småföretag har blivit ISO-certifierade och det är även bland småföretagen som ISO:9000-serien har haft störst inverkan. Att fler småföretag använder ISO:9000-serien beror enligt Poksinska, Dahlgård och Antoni (2004) på att de stora företagen kräver att deras underleverantörer ska vara ISO-certifierade. Andra bidragande orsaker är att småföretag bättre behåller sina konkurrensfördelar och även får möjligheten till en större marknadsdel.

Småföretagen är oftast ovilliga att själva ta initiativet till att implementera ISO:9000-serien och det är då externa intressenter som mer eller mindre tvingar småföretagen att ta beslut om en certifiering. Införandet av ett kvalitetsledningssystem leder enligt Poksinska et al. (2004) till en bättre kännedom om den egna organisationen samt vilka krav som ställs av kunder och andra intressenter, vilket leder till att verksamheten anpassar sitt arbetssätt för att på bästa sätt tillgodose kundens krav och behov. Vidare hävdar Poksinska et al. (2004) att fördelarna med en ISO-certifiering är desamma för små och stora företag men att implementeringsfasen oftast leder till problem för småföretag, på grund av resursbrist och storlek. De fördelar som ett företag får i och med en ISO-certifiering innefattar inte endast förbättringarna av kvalitén på produkter och tjänster, utan även förbättrad ledningskontroll och bättre självkännedom. Bättre kunskap om produkter och tjänster samt ökad medvetenhet om kvalitet är enligt Gustafsson et al. (2001) de främsta fördelarna med ett standardiserat kvalitetssystem. Poksinska et al. (2004) menar att företagsledningen måste utforma en väl genomtänkt vision och förmedla den på ett sätt som gör det möjligt för medarbetarna att förstå vad som ska åstadkommas för att på bästa sätt kunna utnyttja fördelarna med ISO 9000-serien. Detta görs genom att olika policys skapas för att tydliggöra företagsledningens inställning, inriktning och grundläggande värderingar (ibid.).

2.8 Operationaliseringschema



Figur 2.2 Operationaliseringschema
Egen konstruktion

Studiens syfte är att ge ledning och anställda i en multiprojektorganisation ökad förståelse om hur en Wiki kan vara ett stöd för kunskapshantering och projektutvärdering. Vi avser även att fastställa tips att tänka på för att undvika eventuella fallgropar som uppstår i samband med implementeringen. Med detta som grund har vi genomfört en operationalisering för att göra begreppen mätbara och det har genererat ett antal teman som är kopplade till kunskapshantering, Senges fem discipliner, projektutvärdering och Wiki kontra ISO.

3. METOD

I detta kapitel redogörs vilka metoder vi valt att använda i vår undersökning, detta för att ge läsaren en bild av vårt tillvägagångssätt. Vi argumenterar för varför vi valt att använda oss av just dessa metoder samt uppsatsens tillförlitlighet.

3.1 Vetenskaplig Metod

Grundläggande för metoden är ifall den skall vara kvalitativ eller kvantitativ. Andersen (1998) beskriver skillnaden mellan de två huvudformerna av metoder som att den kvalitativa kan, genom olika typer av datainsamlingar, skapa en djupare förståelse av det komplexa problem vi studerar. Den kvalitativa metoden ser också problemkomplexets samband med helheten som ett centralt moment. Metoden utnyttjar bara i liten utsträckning statistik, matematik och aritmetiska formler. Kunskapssyftet är primärt att skapa förståelse och inte att förklara. Andersen (1998) beskriver vidare den kvantitativa metoden som en naturvetenskaplig metod, det vill säga en metod som flitigt utnyttjar statistik, matematik och aritmetiska formler och har ganska klara riktlinjer för hur en undersökning skall genomföras. Kunskapssyftet med den kvantitativa metoden till skillnad från den kvalitativa är att primärt att orsaksförklara de fenomen som undersöks (ibid.).

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie då syftet kräver en djupare förståelse och helhetssyn på hur organisationer kan använda Wiki som medium för kunskapshantering och projektutvärdering för att bli en lärande organisation. Att göra en kvalitativ uppsats lämpar sig bättre för vår studie då det kräver ett öppnare sinne och djupare intervjuer än den kvantitativa uppsatsmetoden (Jacobsen, 2007). Idealfallet skulle då vara att på djupet studera så många multiprojektorganisationer som möjligt där Wiki skall införas, men då tid är en resurs som ofta sätter gränser för forskning vilket även påpekas av Jacobsen (2007) har vi ingen möjlighet till detta. För att kunna se något resultat med implementering av Wiki som stöd för kunskapshantering så ansåg vi att det krävdes en längre undersökning. Först måste vi undersöka hur multiprojektorganisationen resonerar kring att vara en lärande organisation innan Wikin infördes, för att sedan se på hur implementeringen utvecklar och förändrar organisationens kunskapshantering och möjlighet att komma ett steg närmare att vara en lärande organisation. För att säkerställa relevansen på den insamlade datan ansåg vi att vi bara hade resurser till att undersöka en multiprojektorganisation som jobbar med att införa Wiki, vilket innebär att vår uppsats får en intensiv utformning (Jacobsen, 2007). Valet av den kvalitativa metoden har ett starkt samband med valet av den intensiva utformningen. Detta ger goda möjligheter att samla in relevant data men höjer risken för sämre generalisering (ibid.).

3.2 Litteratursökning

Syftet med vår litteratursökning har varit att sammanställa relevant information inom vårt ämnesområde för att på så sätt skapa en teoretisk referensram för läsaren men även för oss själva som forskare. För att minimera risken med att undersöka något som tidigare forskning konstaterat har vi genomfört en grundlig och systematisk litteratursökning som Andersen (1998) rekommenderar. Vår teoretiska referensram har sammanställts genom granskning av befintlig litteratur. Vi har valt att försöka använda oss av litteratur och vetenskapliga artiklar som är skrivna av författare som varit populära att referera till av andra författare. Fokus har

legat på vetenskapliga artiklar för att kunna ta del av den senaste forskningen. Teorier från teoretiska läroböcker har sökts fram främst via Halmstad Högskolebiblioteks databas Hulda, Halmstads Stadsbibliotek och den nationella biblioteksdatan LIBRIS. Teorier från de vetenskapliga artiklarna har sökts fram med hjälp av Halmstad Högskolebiblioteks sökvtyg för artikeldatabaser, framförallt i databaserna ACM Library och IEEE Explore. Men vi har även använt oss utav Google Scholar som sökmetod. De mest använda sökorden som använts ensamma och kombinerat med varandra, samt även på svenska, har varit: *Knowledge Management, Knowledge Sharing, Learning Organization, Organizational Learning, Project, Project evaluation, Wiki, Wikis*.

3.3 Urval

Som tidigare nämnts fanns det inga resurser att undersöka allt som vi hade velat. Detta är speciellt för en kvalitativ metod ett grundläggande problem (Jacobsen, 2007). På grund av detta görs urval vilka får en stor påverkan för undersökningens trovärdighet och tillförlitlighet. Det är av vikt att vara uppmärksam och noggrann då de personer som ska medverka i studien väljs ut, intervjupersonerna måste lämna korrekt information och ha kännedom kring ämnet som undersöks (ibid.) Urvalet av organisation och intervjupersoner presenteras i följande avsnitt.

3.3.1 Val av företag

Vi ville undersöka en multiprojektorganisation som var distribuerad och använde sig av Wiki för att kunna svara på studiens syfte. Dessa kriterier utgick vi ifrån med anledning att organisationer som faller inom ramen borde ha störst utmaning med kunskapshantering. På företagets begäran om ett fiktivt namn så har vi tilldelat företaget namnet Blue Ocean AB (BOAB). Syftet med ett fiktivt namn är att minska risken att känslig information om företaget kan erhållas av olämpliga personer så som konkurrenter och kunder genom sökningar via Internet.

Blue Ocean AB är ett företag som under de senaste sex åren expanderat från att vara en organisation med ett tjugotal anställda till att ha cirka 140 anställda. Företaget är geografiskt verksam i världen över men framförallt i Europa med fokus på Nordeuropa. En utförligare beskrivning av företaget ges i 4.1.

Vi har valt att avgränsa oss till den projektbaserade verksamheten och följaktligen inte involvera den administrativa delen av organisationen. Anledningen till detta är att vi misstänker att den administrativa delen inte kommer att bli involverad under vår studieperiod samt att den inte är lika intressant att studera utifrån uppsatsens syfte. För insamlingen av empiriskt material genomförde vi intervjuer.

Vi har bara använt oss av en undersökningsenhet vilket kan diskuteras då validiteten i och med detta kan ifrågasättas. Att undersöka ett företag kan i många fall anses vara för lite för att kunna generalisera de slutsatser som dras, vilket heller inte målet med den kvalitativa ansatsen (Kvale, 1997).

3.3.2 Val av intervjupersoner

Vi strävade efter att få en mix av intervjupersoner med olika roller och erfarenheter i den mån det var genomförbart. Detta för att identifiera ifall det finns olika uppfattningar om samma fenomen (Jacobsen, 2007). Genom att genomföra intervjuer med frågor som anpassades beroende på individens roll ansåg vi få en mer tillförlitlig analys då vi fick data från olika perspektiv till tolkningsprocessen. Vi ville att vår undersökningsgrupp skulle innehålla nyanställda, anställda med längre erfarenhet av företaget, projektledare och ledningsmedlemmar. Vi ansåg att det var nödvändigt med data från dessa hierarkinivåer för att kunna se på lösningar och problem från två perspektiv, ledning och anställda. Detta för att höja reliabiliteten på empirin som samlats in från ledningen då de anställdas perspektiv inte bara bidrar med relevant data utan fungerar även som en kontrollfunktion. Kön fördelning av intervjupersonerna var inget vi ansåg relevant för studien då vi inte påträffat någon forskning som påpekar att synen på kunskaps hantering skulle skilja sig mellan könen.

Vi använde informationsmetoden för fastställandet av urvalskriterierna vilket innebär att personer med mest kunskap om ett specifikt ämne väljs ut (ibid.). Problemet är dock att sådana kriterier kräver att vi undersöker vilka informationskällor som besitter mest kunskaper om vårt ämne. Kriterierna för de vi ville intervjua var att två personer skulle vara ledningsmedlemmar, två personer som var anställda och involverade i Wikiprojektet samt en som inte var inblandad. Personen som inte var inblandade i Wikiprojektet valdes ut slumpmässigt. På grund av detta genomförde vi en kort förstudie där vi med hjälp av en ostrukturerad intervju fick en överblick över vilka personer som skulle vara lämpliga. Innan de anställda intervjuades utgick vi ifrån kombinationsmetoden som Jacobsen (2007) tar upp där vi först bestämde hur många intervjuer vi ansåg behövdes. Normalt görs ett slumpmässigt urval efter det att antalet intervjuer bestämts (ibid.). Men detta användes bara för att välja vår intervjuperson som inte var inblandad i Wikiprojektet. Under de första intervjuerna framkom det även att det fanns ytterligare en ledningsmedlem som hade varit intressant att intervjua, något som dock inte skulle bli möjligt förrän senare vilket beskrivs i kapitel 4.4.

3.4 Intervjumetod

Vi genomförde sammanlagt 5 individuella intervjuer vid två olika tillfällen med välutvalda intervjupersoner på Blue Ocean AB. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär vilket innebär att intervjuerna bestod av både öppna och slutna frågor (Preece, Rogers & Sharp, 2006). Öppna frågor är mer utforskande och liknar mer djupgående diskussioner om ett specifikt ämne, vilket innebär att intervjupersonen kan påverka mer än om intervjun hade varit strukturerad. Vi ville inte att intervjupersonen skulle känna sig låst att svara efter en strikt intervjuguide. Intervjuguiden kommer dock att användas för att säkerställa att specifika ämnen berörs och diskuteras (Kvale, 1997). Intervjupersonerna fick en möjlighet att uttrycka sig fritt för att vilket gjorde att diskussioner blev mer djupgående än vad som hade varit möjligt med strukturerade intervjuer. Målet med intervjuerna var just att få tillgång till mer djupgående data som baserades på intervjupersonernas erfarenheter, insikter och kunskaper. Ett problem med detta kan vara att för mycket information samlas in och att det blir svårt att få en överblick över den.

Vi genomförde intervjuerna ansikte mot ansikte för att på så sätt kunna skapa en kontakt med intervjupersonen som endast kan uppnås när vi fysiskt träffar personen (Jacobsen, 2007). Detta gav oss en möjlighet att observera hur personen uppträder och kunde genom det avgöra

hur långt vi kunde gå då vi bad om ytterligare fördjupning av ett svar. Under intervjun kan vi ha påverkat svaren, det vill säga intervjuareffekten, då det ibland kan vara så att intervjupersonen vill göra sig till lags för undersökaren och ge de svaren som de vill höra. För att minska risken med detta har vi försökt konstruera frågor som inte har något uppenbart önskat svar. Vi är också medvetna om att våra egna åsikter kan påverka analysen av intervjun, därför var vi noga med att anteckna och spela in det som sades.

Samtliga intervjuer genomfördes under två dagar. Vårt upplägg var att en person var huvudintervjuare medan de två andra antecknade och ställde kompletterande frågor. Varje intervjuperson fick i inledningen av intervjun en kortfattad bakgrunds beskrivning samt ett förtydligande av syftet med intervjuerna och innebörden av deras medverkande, något som Kvale (1997) och Dalen (2008) rekommenderar. De blev även informerade om vetskapen att deras deltagande är frivilligt och att deras uppgifter inte kommer att användas i något annat syfte än i undersökningen (Patel & Davidson, 2003). Fyra intervjuer spelades in, då dessa intervjupersoner inte upplevde några problem med detta, för att vi vid ett senare tillfälle lättare skulle kunna återge det som sagts. Yin (1994) menar att inspelning av intervjuer ger bättre möjligheter till en mer noggrann tolkning av resultatet av intervjuerna än vad andra metoder gör. Det är lättare att fokusera på samtalet och hålla ögonkontakt med intervjupersonen (Jacobsen, 2007). Dock finns det en risk att antecknandet försummas då alltför stort förtroende läggs på bandspelaren och det blir svårare att återhämta information från intervjun. Detta motverkade vi genom att ha två personer vars huvuduppgift var att anteckna det intressanta som togs upp. En annan nackdel med inspelning är att personer reagerar negativt och blir mer eller mindre stumma vilket vi inte märkte av då personerna snabbt tycktes glömma att de överhuvudtaget var inspelade.

Kraven på konfidentialitet är särskilt viktigt i kvalitativa intervjuundersökningar på grund av att forskare och intervjuperson möts personligen (Dalen, 2008). Intervjupersoner måste känna sig säkra på att den information som de lämnar blir sekretessbelagd och att det inte kan spåras till en enskild individ (ibid.). Vi strävar efter att upprätthålla intervjupersonernas integritet och kommer inte att publicera några namn men har använt fiktiva namn för att ge läsaren ett bättre flyt och är lättare att koppla ihop med påståenden än att bara kalla de olika intervjupersonerna för intervjuperson A, B, C osv. De fiktiva namnen vi valt att använda återger inte nödvändigtvis genus som återspeglar det verkliga för att göra det svårare att koppla ihop den fiktiva personen med den verkliga vilket Jacobsen (2007) nämner som en anonymiseringsåtgärd. Då det är få intervjupersoner försvåras anonymiseringen vilken vi inte kan påverka ytterligare utan är något som måste accepteras (ibid.).

3.4.1 Situationsfaktorer

Vi valde att genomföra intervjuerna på BOAB:s kontor för att undvika det som Jacobsen (2007) kallar för kontexteffekten, det vill säga att en miljö som intervjupersonen är ovan vid kan påverka dennes svar. Vi ansåg dock i enlighet med Jacobsen (2007) att intervjupersonerna även kan påverkas i deras naturliga miljö, exempelvis genom att kollegor lyssnar eller uppträder allmänt stressat, vilket kan leda till att personen i fråga lämnar otillförlitliga och ogenomtänkta svar (ibid.). För att undvika detta genomfördes intervjuerna i ett avskilt konferensrum där intervjupersonen blev strategiskt placerad med ryggen mot kontorsmiljön för att minimera påverkan från övrig verksamhet.

3.4.2 Konstruktion av intervjufrågor

För att ta fram intervjuguiden krävs att vi är väl inlästa på ämnesområdet samt att vi har ett välformulerat syfte med intervjuerna som även framgår till intervjupersonerna (Kvale, 1997). I intervjuguiden utgick vi ifrån några gemensamma intervjufrågor som riktades till samtliga intervjupersoner, men det var nödvändigt att anpassa vissa frågor till exempelvis en ledningsmedlem och en anställd. Frågorna som användes i vår intervjuguide baserades på våra teman: kunskapshandling, Senges fem discipliner, projektutvärdering och Wiki kontra ISO som vi identifierat utifrån vår teoretiska referensram. Med detta som utgångspunkt utformades frågor som rörde dessa teman för att se hur intervjupersonernas syn stämmer överens eller skiljer sig från den insamlade teorin. Frågorna i intervjuguiden ställdes inte ordagrant och följdes inte slaviskt utan fungerade som en checklista för att vi skulle täcka olika områden. Det tillkom även följdfrågor beroende på intervjupersonernas svar.

Med operationaliseringen som grund utformades en intervjuguide som användes under samtliga intervjuer som genomfördes på Blue Oceans kontor. Frågor som kan besvaras med ”Ja” eller ”Nej” användes som kontrollfrågor och följdes alltid upp med ett antal följdfrågor, något som exempelfrågorna påvisar.

3.5 Analys av data

Jacobsen (2007) beskriver den kvalitativa analysen i tre delar, beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination. I första delen sammanställs en grundlig och detaljerad beskrivning utav insamlad data utan att själva färga upplysningarna. Anteckningar som gjordes under intervjuerna sammanställdes för att få en bättre överblick över intervjupersonernas svar. Sammanställningen av intervjumaterialet utfördes så gott som direkt efter intervjuerna för att säkerställa att viktiga detaljer inte glömdes bort, något som Kvale (1996) menar är lätt hänt då minnet är selektivt.

Vi fick i och med den första sammanställningen av den insamlade datan tjocka beskrivningar rika på detaljer, analyser och variationer som erhålls när situationer, intervjuer och samtal registreras på ett noggrant sätt (Jacobsen, 2007). Detta innebar att en systematisering och reducering av den oöverskådliga informationen var nödvändig som alltid föreligger före en analys och måste genomföras för att kunna få en övergripande bild av materialet (ibid.). Enligt Trost (1996) är en fullständig transkribering inte nödvändigt för att skapa en tillfredsställande överblick av intervjumaterialet. Vi genomförde därför inte någon fullständig utskrift av intervjumaterialet på grund av att det kan vara påfrestande och tidskrävande (ibid.). Istället lyssnade vi tillsammans på ljudupptagningen från intervjuerna och gjorde ytterligare anteckningar i förhållande till intervjuguiden, för att på så sätt komplettera idéer, tankar och anteckningar som gjordes under intervjuerna.

Efter systematiseringen av upplysningarna är det lämpligt att börja tolka data, det vill säga leta efter meningar, orsaker, försöka generalisera eller strukturera upp den insamlade data Jacobsen (2007). I den här fasen är det möjligt att identifiera de mer dolda men intressanta förhållandena. Innan kategoriseringen genomförde vi en meningskoncentrerad där långa uttalande och påståenden förkortas (Kvale, 1997). I det här skedet eliminerade vi bland annat upprepningar för att göra det relevanta ännu tydligare. Därefter kategoriserades sammanställningen av intervjumaterialet utifrån teman som togs fram i samband med operationaliseringen genom att uttalanden och påståenden, efter diskussion inom gruppen,

hänfördes till respektive tema. Under kategoriseringen var vi öppna för att andra kategorier kunde bildas.

Systematik och överblick ska kombineras med detaljer och nyanser när resultat från en kvalitativ undersökning presenteras (Jacobsen, 2007). Detta görs genom att direkta citat används som också är en central aspekt av kvalitativa metoder. Vi har använt citat i empirin för att stärka intervjupersonernas uttalanden men också för att påvisa skillnader mellan intervjupersonernas svar, eftersom både generella yttranden och avvikelser ska betonas (ibid.).

För att skapa en tydligare förståelse för våra temans begrepp som vi utgick ifrån vid analysen förklaras dessa i tabellen nedan.

Kunskapshantering	
Medvetenhet	Insikt i vad kunskapshantering innefattar. Förstå problemen, möjligheterna och potentialen
Stöd	Både för att hantera och sprida kunskap krävs formella och informella kanaler. Ledningen måste möjliggöra detta samt även tillsätta ansvariga
Strategi	Vilken kunskap skall dokumenteras, hur ser strategin ut och vilket stöd skall användas
Kunskapsspridning	Hur sprids kunskapen från en person till en annan inom organisationen
Utveckling	Fokus på att problematisera och ifrågasätta på organisationens vägnar. Kräver formella kanaler och en kultur som bygger på informationsutbyte
Senges fem discipliner	
Personal mastery	För att organisationen skall utvecklas behöver den enskilda individen hämta in ny kunskap. Det är viktigt att möjligheten finns för personalen att utveckla de områden som de själva intresseras av
Mental models	En tankemodell kan begränsa förmågan att lära nya saker. Det är betydelsefullt att övervinna dessa för att utveckla en lärande organisation
Building shared vision	En gemensam vision bygger på personliga bilder som engagerar och delas inom organisationen blir en drivkraft för hela organisationen att utvecklas
Team learning	Organisationsmedlemmarnas förmåga att samarbeta och lära i grupp
System thinking	Fogar samman de fyra ovanstående disciplinerna. Det är viktigt att genom en överblick och förståelse hur allt hänger samman genererar en helhetssyn
Projektutvärdering	
Utformning	Det går att utvärdera enligt fyra dimensioner. För att uppnå en lärande organisation behövs det utvärderas kontinuerligt under projekt.
Mått	Vad som skall mätas och en bestämd metod för detta behövs för att utvärdera projektets framgång. Måste grundas på relevant data.
Bidrag	Tillgodose feedback och sammanställa utvärderingens resultat i en rapport som görs tillgänglig för samtliga inom organisationen.
Wiki kontra ISO-system	
Initiativ	Varifrån initiativet kommer har stor betydelse vid införandet av system.
Framtidsplaner	Vad finns det för vision och mål med systemet
Syfte och funktionalitet	Vad har systemet för användningsområde och på vilket sätt åstadkommer det sitt syfte

Tabell 3.1 Analysmodell
Egen konstruktion

3.6 Källkritik

Under tiden vi utför vår forskning är det viktigt att vi ställer oss frågan om vårt arbete och resultat speglar en korrekt bild av verkligheten. Utfallet av en undersökning påverkas alltid till viss del utav metoden, därför är det viktigt att också bedöma hur mycket undersökning påverkas (Jacobsen, 2007). Undersökningens resultat kan diskuteras utifrån de två begreppen validitet och reliabilitet. Validitet behandlar ifall vi verkligen mäter det vi vill mäta och om undersökningen är relevant. Reliabilitet handlar om pålitligheten i det resultat som presenteras. Reliabiliteten gällande intervjuer diskuteras på det sättet att undersökaren kan ställa ledande frågor som uppgiftslämnaren följer och på så sätt påverkas intervjun (ibid.).

För att den undervisande teorin ska få positiv påverkan krävs det att vår forskning är pålitlig och trovärdig. Det är viktigt att läsaren ska kunna lita på den teorin som samlats in. Det krävs också att metoden som används för insamling av information är ordentligt formad och genomförd. Vi har bara använt oss av en undersökningsenhet vilket kan diskuteras då validiteten i och med detta kan ifrågasättas. Att undersöka ett företag kan i många fall anses vara för lite för att kunna generalisera de slutsatser som dras. Beroende på detta ämnar vi presentera ett resultat som kan ligga till grunden för kommande forskning då det behöver stärkas ytterligare. Tidigare forskning som tas upp i kap 1.2 påvisar att ämnet med Wiki som medium för kunskapshantering är något som växer allt större bland företag vilket tyder på att vår undersökning är relevant i tiden.

För att säkerställa kvalitén på den primärdata som samlades in valdes intervjupersoner med omsorg. Innan intervjuerna genomfördes och de slutgiltiga intervjupersonerna fastställdes gjorde vi en liten förstudie om dem för att ta reda på att de hade förutsättningarna att kunna leverera den information vi var ute efter. Att intervjua två ledningsmedlemmar och personer involverade i Wikiprojektet var ett krav från vår sida, den tredje intervjun som genomfördes med en relativt nyanställd på BOAB gjordes för att få ytterligare perspektiv. Antalet intervjupersoner inom den kvalitativa forskningen ska enligt Dalen (2008) inte vara för stort eftersom både genomförandet av intervjuerna och bearbetningen av dem är en tidskrävande process. Samtidigt måste det insamlade intervjumaterialet vara av sådan kvalitet att det utgör tillräckligt underlag för tolkning och analys (ibid.). Jacobsen (2007) påpekar att för varje ny intervju som genomförs så minskar andelen ny information och efter ett tag uppnås en mättnadspunkt där ytterligare intervjuer inte skulle vara givande. Då intervjuresultaten övergripande överensstämde med varandra, med undantag från ledningsrepresentantens svar, så ansåg vi att fem intervjupersoner var tillräckligt och vi nått vår mättnadspunkt för att göra en första analys.

Inför intervjuerna valde vi att inte låta intervjupersonerna se frågorna på förhand, detta var för att vi ville komma åt deras spontana och allmänna uppfattning om det som tillfrågades och ingen bearbetad syn som förberetts. Något som vi ansåg var viktigt speciellt i intervjun med ledningsmedlemmen då det finns en risk att intervjupersonen vinklar sina svar till företagets fördel vilket vi också begrundat när vi granskat och analyserat rådatan.

Genom att genomföra personliga intervjuerna ökar också vår möjlighet att tolka hur uppriktiga svar intervjupersonen ger, vilket även Jacobsen (2007) påpekar som en fördel då det gav oss tillfälle att studera intervjupersonernas reaktioner och kroppsspråk. Även vi själva kan ifrågasättas under intervjuerna och tolkningen. Under intervjun kan vi ha påverkat svaren, det vill säga intervjuareffekten, då det ibland kan vara så att intervjupersonen vill göra sig till lags för undersökaren och ge de svaren som de vill höra. För att minska risken med detta har

vi försökt konstruera frågor som inte har något uppenbart önskat svar. Vi är också medvetna om att våra egna åsikter kan spela in vid analysen av intervjun, därför var vi noga med att anteckna och spela in det som sades. Däremot var vi noga med att först säkerställa att intervjupersonen inte skulle påverkas av att vi spelade in intervjun då detta i allra högsta grad kan leda till vinklade svar, av den anledningen spelades inte den fjärde intervjun in. När vi tolkade och analyserade rådatan upplevde vi att det var en stor fördel att vi var tre personer då vi fick ett större perspektiv och minskade risken att analysen baserades på personliga tolkningar. Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med både öppna och slutna frågor, öppna frågor tar avsevärt längre tid men ger en mer tillförlitlig bild. Vi anser att samtliga intervjupersoner har varit öppna och ärliga i sina svar även på känsligare frågor vilket gav oss hög kvalitet på vårt råmaterial. Detta ger oss möjligheten att senare göra en analys som även den håller hög kvalitet då det enligt Kvale (1997) är kvaliteten på råmaterialet som är grundläggande för kvaliteten på slutresultatet.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras vår insamlade empiri. Vår empiri grundas på intervjuer med ledningsmedlemmar och anställda på Blue Ocean AB där det först nedan ges en kort beskrivning av företaget. Därefter presenteras intervjuerna som kategoriserats efter vår framtagna modell som sammanställdes i slutet av teorin. För att lättare kunna jämföra skillnader och dra paralleller mellan ledning och anställda har vi valt att presentera ledningsmedlemmarnas intervjuer separat och gruppera ihop de anställdas intervjuer. De första fyra intervjuerna som genomfördes redogörs separat från den avslutande för att lättare kunna särskilja anledningen till att Wikiprojektet stod stilla.

4.1 Företagsbeskrivning

Blue Ocean är en distribuerad multiprojektorganisation som är branschledande inom högupplösande sjömätning i Sverige och är högt beaktade internationellt. Företaget arbetar huvudsakligen i Europa och är specialiserade på industrin och försvarets behov av kartläggning med hög detaljrikedom för projekt i havs- och sjömiljö. Mellan 2003-2006 växte företaget från ca 20 anställda och en omsättning på 18 miljoner till att omfatta ca 80 anställda och omsätta över 60 miljoner. Under 2008 omsatte företaget cirka 200 miljoner kronor. Anledningen till skiftet av omsättningsnivå ligger framför allt i införskaffandet av ett större fartyg under 2005. I dagsläget är de cirka 140 anställda på kontor och fartyg och omsättningen bedöms fortsätta öka avsevärt under 2009.

Trots den kraftiga expansionen har BOAB under flera år lidit av personalbrist då projekten ökat i samma takt. Samtidigt har allt större projekt ställt högre krav på företagens prestationer och således även de anställdas kompetens. Detta har lett till att de erfarna inom organisationen fått fokusera på att lösa komplexare uppgifter i tider där personalbrist varit ett problem. Resultatet har blivit att företaget släpat efter med utbildning av den nya personalen vilka blivit satta på prov ofta utan tydliga instruktioner. BOAB har visioner som skulle passa in på en lärande organisation men är i praktiken i dagsläget långt borta. Men BOAB är medvetna om att de har problem och brister i sina nuvarande system.

Företaget har sedan ett antal år varit ISO:9001 certifierade och blev nyligen även ISO:14001 certifierade. Ursprungligen ISO certifierade företaget sig på grund av att deras kunder krävde certifikaten vilket stämmer överens med stor del av den teori (kap 2.7) som beskriver småföretag och ISO-system. Efter några år insåg företaget de stora fördelarna med systemet och framförallt i samband med ansökandet av miljö certifikatet ISO:14001 började man även lägga fokus på det praktiska användandet av ISO:9001 systemet. Det hölls även informationsmöten om ISO-systemets funktioner och fördelar. Ledningen ser ISO-systemet som en grund till att lösa företagens tidigare nämnda problem där det är den framtida planen för förbättringar och att genom de processkartor som inkluderas i systemet informera och lära personalen om hur de kan lösa sina arbetsuppgifter.

Det finns ett problem med att ta tillvara och sprida den kunskap som de anställda besitter vilket har resulterat i att de anställda tagit initiativet att starta ett Wikiprojekt för att lösa detta problem. Att en Wiki skall lyckas kräver just att ett eget frivilligt engagemang finns bland de involverade (Cunningham, et al. 2007).

4.2 Bakgrundsinformation intervjupersoner

Intervjuerna har tolkats och kategoriserats i vår modells teman vilka beskrivs i (3.4.3). Vi kommer nedan att presentera våra intervjupersoners bakgrundsinformation.

Intervjuperson A – Anna Andersson

Anna har en sedan ungefär ett år tillbaks en ny befattning som projektchef och sitter även i ledningsgruppen, hon har varit anställd på BOAB i 14 år. Som projektchef ansvarar Anna för redovisningen av projekten som genomförs inom Blue Ocean. Till stöd har hon fyra projektledare som driver projekten. Hennes huvudsakliga uppgift är att se till att deadlines efterföljs och att personal och resurser finns tillgängliga. Hon samlar också in information om hur det går med de olika projekten för att från sidan kunna se hur projektledaren jobbar. Då hon ansvarar för att personal och resurser finns tillgängliga så sköter hon också balansen mellan nyanställningar och utbildning av existerande personal. Anna sitter som sagt i ledningsgruppen och representerar deras perspektiv.

Intervjuperson B – Björn Bengtsson

Björn har snart varit anställd på Blue Ocean i tre år. Han jobbar huvudsakligen som bathymetrisk processerare, vilket innebär att han behandlar den rådata med djupvärden som samlas in på fartygen, men är även verksam inom kartproduktionen och har nyligen börjat syssla med GIS databaser. För närvarande är han även involverad i det nystartade Wikiprojektet. Björn arbetar både på BOAB:s kontor så väl som på deras olika fartyg.

Intervjuperson C – Charlotte Classon

Charlotte är geolog och jobbar med att tolka geologisk data som samlas in på fartygen vilket presenteras i kartorna som produceras. Hon har snart jobbat ett år på BOAB och arbetar periodvis ute på fartygen och på kontoret.

Intervjuperson D – Doris Demming

Doris har varit anställd på BOAB i ungefär fyra år. Hon jobbar främst som kartproducerare men arbetar även med bathymetrisk processering. Ihop med Björn så är hon en av dem som är mest involverade i Wikiprojektet. För tillfället jobbar Doris bara på BOAB:s kontor men började ursprungligen på BOAB med att samla in data ute på fartygen.

4.3 Intervjuer första tillfället

Citaten som presenteras nedan kommer samtliga från personlig kommunikation i form av semistrukturerade intervjuer som baserats på våra teman som identifierats i vårt operationaliseringsschema (se Kap 2.8). Intervjuerna har tolkats och strukturerats och är därför inte i den ordningen som intervjuerna genomfördes.

4.3.1 Intervjuperson A – Ledningsmedlem

Kunskapshantering

-Medvetenhet

Anna relaterar kunskapshantering framförallt med genomförandet av externa och interna kurser.

”Vi har en utbildningspool, där vi har en ansvarig som samlar in alla våra idéer på olika utbildningar som vi gör [...] sen är det upp till avdelningscheferna att besluta vilka kurser som ska gå och vem som ska göra vad.” (A. Andersson, 4 maj, 2009)

-Stöd

Som IT-stöd använder idag företaget intranätet som största informationskälla där en almanacka med planerade möten och andra centrala events är den viktigaste funktionen. Genom det egenutvecklade systemet Planner kan man även se schemat för samtliga avdelningar. Planner fungerar även som kunskapskarta över den kompetens personalen besitter. Företagets ISO-systemet inkluderas i IT-stödet för kunskapshanteringen och kunskapsspridningen. Det sprids också en hel del information som förmedlas via mail.

-Strategi

Anna beskriver att strategin för kunskapshantering bygger på en utbildningspool som ska ta fram riktigt vassa experter vilka i sin tur skall föra denna kunskap vidare till övriga medarbetare. Anna anser att det är bra att ta in extern kompetens vid utbildning. Detta för att undvika risken att organisationen stagnerar genom att en person lär ut vad den kan till en annan person som sedan i sin tur lär ut vad den kan. Anna beskriver också att kunskapshantering innefattar företagets ISO-system där det bland annat arbetas med att kontinuerligt uppdatera rutiner inom företaget. ISO-systemet ihop med Planner skall utvecklas för att ihop lägga grunden för både informationssystem och kunskapsspridning.

Anna nämner att personalen uppmuntras till att sprida och ta till sig kunskap genom muntligt beröm. Personal som sprider mycket och bra kunskap kan belönas på individnivå på lite olika sätt, det kan vara en ny tjänst eller mer ansvar men också en whiskey eller en rolig grej. Ledningen strävar dock efter att belöna kollektivt där hela gruppen belönas för den gemensamma prestationen.

”Tanken är att alla ska jobba i en grupp och känna ett delat ansvar för att göra en bra produkt. Belöningar är förhoppningsvis så kollektiva som möjligt [...]” (A. Andersson, 25 mars, 2009)

-Kunskapsspridning

Personalen skriver guider och lathundar för att dokumentera och på så sätt sprida kunskap vilket Anna har lite dålig insikt i. Det finns system för att dokumentera kunskap men på grund av dåliga riktlinjer och brister i systemet används inte detta i praktiken. En följd av detta är att det finns vissa metoder som var bättre förr än idag.

”Jag kan inte sprida alla olika bästa utvecklingar på hur man jobbar i olika rutiner, men jag kan ju i och för sig se att vissa metoder som vi använt tidigare var kanske bättre än de vi har testat nu.” (A. Andersson, 25 mars, 2009)

Problem kan också uppstå för personal som får ett direktiv från en beslutsfattare på båten som sedan kommer till kontoret där andra direktiv ges från beslutsfattare och personen kommer i kläm. I slutändan har dock de flesta chefer varit ute i fält så de är medvetna om de flesta konflikter som kan uppstå på grund av den distribuerade verksamheten.

-Utveckling

För att utveckla individernas kunskap och erfarenheter så väl som organisationens så välkomnas och uppmuntras nya lösningar som personalen kommer fram till. Personal som ständigt ifrågasätter och har ett driv att utvecklas brukar bli belönad med mer ansvar och större möjligheter att avancera i karriärstegen.

Det kritiska synsättet försvinner även delvis då det i princip inte finns några feedbackmöten, anledningen till att möten saknas är framförallt att det är svårt att samla alla inom en avdelning.

Senges fem discipliner

-Personal mastery

För att stimulera kreativt tänkande och uppmuntra ett kritiskt synsätt inom organisationen så får personalen då det finns tid över möjligheten att se över nya kurser som kan vara intressanta, även om det sällan finns tid. Personal mastery möjliggörs bara för experterna som skall förmedla kunskap vidare.

”Jag skulle vilja svara att man får tid till exempel för att titta efter en kurs som kan passa en [...] att personalen själva får leta efter vidare utveckling inom sitt område [...] problemet i den här växande organisationen är att det finns väldigt lite tid” (A. Andersson, 4 maj, 2009)

Personalen ska bilda en grundläggande kunskapsbas som skall övervakas med hjälp av kunskapskartan i Planner. Det som också strävas efter är att bygga vidare på kunskapsbasen med riktigt vassa experter som skall få tid till att förkovra sig.

”Vi kommer att satsa på de här experterna, så att säga de får gå de mer avancerade kurserna, de får arbetstid till att förkovra sig [...] sen om de eller vi anser att de behöver extern utbildning så får de den, sen är det då tänkt att de ska vidarebefordra den genom interna kursmoment” (A. Andersson, 4 maj, 2009)

-Mental models

Anna tror att det finns idéer som inte kommer fram på exempelvis möten då alla inte gillar att prata inför andra. Hur detta skall lösas finns det ingen strategi för i dagsläget. Ett annat problem som finns är att folk inte har tiden att instruera eller att ge det stöd som behövs till en medarbetare som behöver hjälp utan löser problemet själv för att kunna fortsätta fokusera på sina egna arbetsuppgifter.

”man är projektinriktad och anser att man gör det fortare själv.” (A. Andersson, 4 maj, 2009)

-Building shared vision

Det finns enligt Anna en klar vision om hur kunskapshanteringen skall fungera i framtiden. För att ta tillvara på förbättringsförslag och misstag så skall ISO-systemet fortsätta vara den formella kanalen för att utveckla organisationen. I dagsläget finns detta och fungerar enligt Anna bra. Planner är ett system som ledningen har planer på att utveckla vidare dock vad det ska innefatta är inte helt klart än.

”Det här Planner är jättestort, det finns en massa bitar som vi vill utveckla. Men information ska man kunna hämta ganska mycket från Planner.”

Tanken är att experterna sedan skall vidarebefordra sin kunskap till övrig personal via interna kurser. Genom att ha en bred kunskapsbas och alltid minst en dubbel uppsättning av expertis skall företag minska nyckelpersonsberoendet. Det är upp till avdelningscheferna att utse vilka grupper som skall få gå vissa kurser.

-Team learning

Anna upplever att företagskulturen bygger på goda relationer mellan personalen där de i regel är inspirerade att hjälpa varandra och utvecklas ihop men anser att det händer att det finns tendenser till att personer vill behålla sin unika kunskap. För att undvika detta försöker BOAB få sin personal till grupp tänkande och att sällan arbeta ensam utan att alltid ha personer runt omkring sig är där för att vara ett stöd.

"[...] skulle ju kunna vara att man känner det här kan jag, det här har jag lagt all min tid på det vill inte jag dela med mig av. Jag har väl inte upplevt det så mycket [...]." (A. Andersson, 25 mars, 2009)

Dessa tendenser upplever dock inte de anställda intervjupersonerna. Däremot händer det ofta att konfliktsituationer uppstår mellan personalen angående hur saker och ting skall lösas vilket leder till diskussion där man ser på båda lösningars relevans, även kunden kan i specifika fall vara involverad i dessa diskussioner. Kan inte personalen lösa konflikten sinsemellan är det avdelningschefer och projektledare som fattar det slutgiltiga beslutet. Dessa diskussioner leder inte sällan till förbättringar. Anna anser att BOAB är bra på att tillåta dessa diskussioner men säger samtidigt att det händer att personer blir överkörda och inte alltid blir införstådda på varför de måste använda ett visst tillvägagångssätt.

"När man håller en diskussion så diskuterar man och man kan liksom inte fortsätta i all evighet att diskutera man får [...] fatta ett beslut och sen acceptera att det är så det måste gå till." (A. Andersson, 25 mars, 2009)

-System thinking

Det saknas en helhetssyn hos de anställda hur verksamheten fungerar.

"Vissa saker som jag trodde vara ganska så klara är inte så klara. Jag tycker inte alla har förståelse för nästkommande process [...] det ska vi förbättra för där är ett problem." (A. Andersson, 25 mars, 2009)

Anna önskar att det skulle finnas en större förståelse i hur den egna prestationen påverkar nästa process, men även en förståelse för omständigheterna varför ett resultat från en tidigare process kan vara bristande. För att öka förståelsen planerar ledningen att processerna skall integreras mer där personalen flyttas runt. Även kurser ska ge en större inblick i närliggande områden.

Projektutvärdering

-Utformning

BOAB är måna om sina kunder, därför hålls löpande kundmöten där positiva och negativa saker som inträffat under projektet tas upp. Avslutande kundmöten är obligatoriska enligt kvalitetssystemet ISO:9001 men genomfördes även innan BOAB blev certifierade.

-Mått

Blue Ocean utvärderar sina projekt internt genom att se på utfallet ur ett ekonomiskt perspektiv där tider, personal och kostnader följs upp. Kunskapsmässigt saknas en dokumenterad projektutvärdering vilket är något som Anna påpekar måste förbättras.

-Bidrag

De stora resultaten går vidare till ledningsgruppen och skall dokumenteras men den mesta feedbacken är muntlig vilket leder till att det mesta av informationen aldrig sprids till övriga delar i organisationen. Anna ser en brist på integration mellan de lärdomar som dras i ett projekt till nästkommande projekt.

”Det är muntligt allting [...] det är klart att vi har lär oss att en viss metod kanske inte var rätt och det kommer oftast med till nästa projekt men hur exakt det går till det vet jag inte.” (A. Andersson, 25 mars, 2009)

”Det har ibland varit lite svårt att samla folk för de går in på båtarna och sedan jobbar de där. Sen är de lediga och så går de ut igen så vi ser dem inte alltid.” (A. Andersson, 25 mars, 2009)

Målsättningen är att samla alla i ett projekt och ha ett feedbackmöte efter att varje projekt är avslutat för att förbättra den interna projektutvärderingen.

Wiki kontra ISO-system

-Initiativ

Vem det är som ligger bakom Wikiprojektet känner Anna inte till riktigt och vet inte heller vem som är ansvarig. Hon visste även väldigt lite om ledningens stöd till Wikiprojektet och säger att något direkt stöd inte har diskuterats på deras möten.

-Framtidsplaner

Det verkar lite oklart hur planerna ser ut för wikin, tidigare nämner Anna att ISO-systemet är en kvalitetskontrollerad kanal som planeras att innefatta mer dokumenterade arbetsrutiner och lathundar. Hon säger senare att även Wikin skall vara en funktion för detta.

”Wikin är en dokumentation på när man liksom håller på med olika, så här gör man en magnetometer survey eller nått sånt.” (A. Andersson, 25 mars, 2009)

-Syfte och funktionalitet

Ledningen har diskuterat Wikiprojektet som startats i liten utsträckning, man avvaktar på att Wikin skall bli redo att användas och än så länge finns det ingen större inblick i projektet. Anna inser under intervjun att det behövs en synkning mellan organisationen och ledningsgruppen då det finns risk för parallella system växer fram som har samma funktioner.

”Det finns ju risker med det här också, om inte detta är ledningsgruppens beslut och det inte presenteras på rätt sätt hur informationen ska komma in i den eller hur det ska komma in i organisationen så kan det innebära att vi jobbar parallellt med två saker och det är en jätterisk [...] därför måste det finnas en synk som uppdaterar på båda, eller att vi bestämmer oss för att bara arbeta med ett system.”

Ledningen ser även ett problem med att informationen som dokumenteras i Wikin inte är kvalitetskontrollerad och är motstridig mot den information som anses vara korrekt.

”Vi behöver kontroll så att det går igenom någon kvalitetskontroll för att om det som står i den inte är rätt och det blir för mycket såna bristningar då blir det inte ett så trovärdigt system.”

Det framgår att det inte finns någon riktig förståelse för hur informationen kan kvalitetskontrolleras i Wikin. Ledningen ser också en risk med att den officiella kanalen i ISO-systemet för förbättringsförslag och avvikelserapporter skulle användas ännu mindre.

4.3.2 Intervjuperson B, C, D - Anställda

Följande intervjuer genomfördes enskilt men har sammanställts för att lättare kunna dra paralleller då de anställdas åsikter stämmer och när de har olika åsikter.

Kunskapshantering

-Medvetenhet

Björn och Charlotte diskuterar kunskapshantering i en organisation på följande sätt:

”Jag tycker det är bland det viktigaste som finns i en organisation, man förlorar fantastiskt mycket arbetstid om det inte fungerar och även kanske lite att det blir tungrott liksom om folk inte vet vad de ska göra och sen får reda på hon suttit och försökt med någonting som inte går och sen finns det någon annan som vet hur man löser uppgiften och som borde ha förmedlat den.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

”Kunskapshantering innebär att bevara och sprida information. Ta tillvara av de erfarna och lära från varandra.” (C. Classon, 25 mars, 2009)

Gemensamt för de anställda intervjupersonerna är att de ser mer fokus på att ta tillvara och se till att den dagliga kunskapsspridningen fungerar, till skillnad från Anna som ger en bild av att ledningen är mer fokuserad på kurser som grund för kunskapsspridning. Att vid upprepade tillfällen störa samma medarbetare i deras arbete för att få stöd verkar vara något som Charlotte inte alltid kändes bekväm med.

-Stöd

Idag används skype ofta som kommunikationsmedium för att ställa och svara på problem. Även interna mail skickas ofta mellan medarbetarna för att kommunicera information och lösa problem. Björn ser ett behov av att ersätta mycket av denna kommunikation med dokumenterad kunskapsspridning, det vill säga en lösning som skulle komma med Wikiprojektet.

-Strategi

Björn anser att ledningen har en strategi för kunskapshanteringen, men att den inte fungerar. Han nämner den nya strategin som kommer att grunda sig på Wiki systemet där lathundar/manualer och guider skall dokumenteras, även ISO-systemet ingår i Björns syn på vad den nya strategin innebär där framförallt verksamhetens flöden går att utläsa. Bilden av hur dagens strategi fungerar är något diffus, han nämner att personer som vet något nytt skall förmedla detta till sina medarbetare när tillfälle ges. Något han tycker fungerar i små grupper, som på fartygen, men inte på kontoret.

”Det är väldigt bra om man sitter på en båt när man sitter bredvid varandra då det är väldigt nära varandra liksom inga krångliga vägar. Medan då man sitter på kontoret och det är väldigt mycket folk så fungerar inte det helt, folk sitter och löser problem på ett ställe och sen får inte andra reda på det.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

Charlotte upplever inte att det finns någon strategi alls, en bortförklaring eller ursäkt som hon misstänker är en orsak till detta är företagets växtvärk. Doris är inne på samma spår men upplever att det finns en ofullständig strategi som behöver planeras och tänkas igenom.

De som sprider kunskap framgångsrikt inom organisationen belönas enligt samtliga intervjupersoners uppfattning med muntligt beröm. Charlotte och Doris utvecklar detta och tillägger att det även kan förekomma mer ansvar, nya tjänster och uppbyggandet av ryktet att vara en bra medarbetare vilket i många fall är en tillräcklig drivkraft för personalen.

-Kunskapsspridning

De anställda dokumenterar idag kunskap i form av lathundar, det finns dock ett stort problem med många olika versioner och att de kan vara svårfunna eller inaktuella.

”Det dokumenteras i olika lathundar [...], jag vet inte hur många olika versioner det finns. Det saknas en konsekvens hantering av hur vi skall göra.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

Föråldrade lathundar kan vara en stor risk för att detaljerade arbetsrutiner följs vilket resulterar i att det som genomförs kommer att behöva göras om helt från början när detta uppdagas. Björn saknar en konsekvent hantering. En lathund kan påbörjas av en person som inte hinner bli klar med den vilket leder till att den kan glömmas bort eller försvinna, nästa person som skall göra samma sak hittar den kanske inte eller börjar trots att det finns en gammal på en ny. Samtliga intervjupersoner påpekar att personalen besitter mycket kunskap som inte är dokumenterad utan sprids muntligt. Björn och Doris ser att den kunskap som behöver dokumenteras ner i lathundar och liknande skulle Wikin underlätta och förbättra strukturen avsevärt, speciellt när man ska lära sig nya arbetsuppgifter.

”Det är inte alltid att man har någon att fråga och då behöver man ha att det står någonstans.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

Björn tar även upp att då kunskapsspridningen misslyckas kan det bli ödesdigra konsekvenser. Att två personer gör på olika sätt kan leda till att saker måste göras om, det kan även leda till negativa konfliktsituationer. Björn säger att dessa konflikter ofta kan undvikas genom att rätt information både görs tillgänglig men också att personer aktivt tar del av den tillgängliga informationen.

”Det diskuterades och argumenterades lite grann och sen beslöts det att högre människor skulle bestämma hur det skulle vara men detta hade man kunnat undvika genom att skriva det i informationen, hade varit väldigt lätt med två rader.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

-Utveckling

Charlotte och Doris anser inte att ledningen aktivt uppmuntrar till kreativt tänkande och strävan att förbättra sina och andra arbetsuppgifter då det inte är möjliggörs någon tid till att reflektera, ge och få feedback. Det finns ingen som pådriver utveckling och under korta perioder tycker de att lärandet försvinner helt.

”Det ligger ett stort fokus vid att producera vilket gör att lärandet ofta kommer i andra hand, [...] att lära sig bättre metoder händer bara när man inte kan de tidigare metoderna eller i konfliktsituationer.” (D. Demming, 25 mars, 2009)

Kommer en anställd med nya idéer så anser Björn att dessa uppmärksammas av ledningen och det inte finns några inga hinder för att komma med förbättringsförslag utan erhåller mycket input på ifrågasättanden. Han säger att det inte finns några fasta direktiv hur det skall göras utan att det sker naturligt. Arbetsrutiner förändras och förbättras oftast genom muntliga diskussioner utan att dokumenteras.

Senges fem discipliner

-Personal mastery

Både Björn, Charlotte och Doris anser att de inte har tid att utvecklas och ta till sig ny kunskap då fokus ligger på att producera, undantagsfall korta perioder på båten och då ofta i samband med nya arbetsuppgifter. Men dessa tillfällen är väldigt få och det ges ingen direkt egen möjlighet att fördjupa sig i det som man personligen tycker är intressant.

-Mental models

Doris upplever vilket även Anna var inne på tidigare att det finns ett problem då personer har mycket att göra och någon behöver deras stöd kan det resoneras att ”jag löser det snabbare om jag gör det själv” vilket leder till att personen som var i behov av att lära sig kommer att fortsätta behöva be andra om hjälp. På så sätt sprids inte den kunskap som behövs.

-Building shared vision

Björn anser att det finns en vision om hur kunskapshanteringen skall fungera i framtiden hos några få, främst hos dem som är involverade i Wikiprojektet. När man ser att den nya strategin fungerar så skall den ”lanseras” och trycka på för att använda wikin när den har en tillräckligt stor grund. Björn tror att det kan bli svårt att sprida den nya visionen bland personalen då det inte bara går att ta upp på ett möte som i vanliga organisationer utan ett stort ansvar kommer att hamna på avdelningsansvariga för att instruera och förmedla. Någon vision om hur kunskapshanteringen skall utvecklas och förbättras så att personalen kan lära sig själva och varandra är inget som Charlotte har någon direkt kännedom om.

”Jag upplever inte att det finns någon vision.” (C. Classon, 25 mars, 2009)

På samma sätt som Charlotte känner Doris att ledningen inte lyckats med att sprida någon vision om hur kunskapshanteringen skall förbättras och hur man vill att den ska fungera. Doris känner att det finns en splittrad syn på vad som skall läggas fokus på och hur det skall göras. Hon hade gärna sett att Wiki systemet integreras med delar av ISO-systemet och då framförallt göra de flöden och arbetsbeskrivningar som även Björn var inne på tydligare och mer lättillgängliga.

-Team learning

Alla intervjupersoner tycker att det finns en positiv inställning bland de anställda till att dela med sig av sin kunskap. Folk delar gärna med sig, ofta jobbar man med att lösa problem i grupp vilket Björn tycker känns väldigt bra och leder till en kunskapspridning.

”Det finns en stark gruppkänsla och det är gruppen i helhet som räknas” (C. Classon, 25 mars, 2009)

”Det ligger prestige i att visa sig vara kunnig och dela med sig av den kunskapen.” (D. Demming, 25 mars, 2009)

Alla intervjupersoner säger att konfliktsituationer mellan personal angående arbetsrutiner uppstår ganska ofta, då diskuteras det igenom hur det görs och vem som gör rätt. Bilden är väldigt lik den Anna beskrev. Doris säger dock att det oftast inte gör någon stor grej utav det utan att oftast löser de anställda konflikterna sinsemellan men det är inte ovanligt att projektledare rådfrågas som kommer med sista ordet. Oftast är det olika instruktioner som är bakomliggande faktorer till att saker görs på olika sätt, men det behöver inte leda in på negativa konflikter som Björn var inne på tidigare utan det kan innebära att bättre rutiner tas fram då olika perspektiv diskuteras.

-System thinking

Charlotte, Björn och Doris tror att insikten om företagets verksamhet på individnivå är ganska fokuserad till det egna området. En anställd som jobbar på båten har en nischad kunskap om företaget och ingen större insikt i hur övrig verksamhet ser ut. De tror att det generellt sätt inte finns någon bra överblick eller förståelse, framförallt inte vad som sker och hur det fungerar utanför sin avdelning.

Också när det kommer till personalens förståelse för varför de genomför sina arbetsuppgifter har de tre anställda intervjupersonerna och Anna liknande uppfattningar och anser att förståelsen hade kunnat vara större. Några bland personalen ser tydliga samband medan de flesta inte gör det. Charlotte nämner att det är lite upp till intresset hos individen som styr hur mycket inblick en person har i föregående och nästkommande processer. Det saknas framförallt mellan båt och kontor en ömsesidig förståelse för det som görs.

”En del vi har på båten tycker att man gör sin del av jobbet. Man samlar in så bra data man kan men att det andra som är kvar, det sköter dom på kontoret eller det får dom på kontoret fixa har man hört också och det är ju lite synd. [...] och även åt andra hållet då.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

Projektutvärdering

-Utformning

Angående extern projektutvärdering finns inte någon direkt inblick överhuvudtaget och de tre vet inte mycket om hur det fungerar. När det kommer till den interna projektutvärderingen så anses även här att det inte fungerar så bra och att det inte finns någon feedback.

Doris tror att den största anledningen till den bristande projektutvärderingen är tidspressen som finns på ledning och personal vilket gör att man inte tagit sig tiden till att genomföra interna utvärderingar. Att de personer som är involverade i ett projekt sällan är på samma plats ser Doris inte som ett lika stort problem som Anna då hon inte anser att alla måste vara medverkande i ett feedbackmöte så länge de får ta del av informationen på andra sätt.

-Bidrag

Man känner till att det hålls kundmöten efter att projekten är slutförda för att utvärdera hur det har gått, däremot upplevs det inte att involverade i projektet får ta del av denna feedback vilket hade önskats. Vad man får höra är generell feedback av typen ”kunden var nöjd”.

Ett projekt utvärderas kontinuerligt och när en situation kräver att något förändras tas det tag i men dokumenteras och sprids dåligt. Björn vet att det har kommit fram till nya bra processer under projekt som sedan inte förmedlas till hela organisationen för vidare användning.

”Den fungerar dåligt och dokumenteras inte, därför uteblir många av de lärdomar som dras vilka hade varit användbara i framtiden.” (C. Classon, 25 mars, 2009)

Wiki kontra ISO-system

-Initiativ

Björn upplever att ledningen har en positiv inställning till Wikiprojektet. Han ser dock inte att Wikiprojektet får något direkt stöd av ledningen förutom att de gav klartecken att dra igång det. De som är involverade och driver projektet får således göra det när tid finns, vilket de aldrig har.

Charlotte vet inte något om projektet i sig men har sett Wikin och är positivt inställd till att den kommer att göra det lättare för henne och hennes medarbetare att ta till sig och sprida kunskap.

Doris känner att det inte finns något klart stöd ifrån ledningen gällande projektet, snarare känslan av att ledningen misstror att Wiki kan vara en lösning vilket gör att motivationen sänks, samtidigt säger delar av ledningen att man ska fortsätta utvecklingen så mycket det bara går. Doris känner också att det finns ett problem med att kunna genomföra projektet i och med att det inte finns någon som är involverad som får eller kan ta tiden då deras vanliga arbetsuppgifter i praktiken oftast tar upp all tillgänglig tid. Hon berättar också att trots att de inte ”lanserat” Wikin och informerat personal om att den skall börjas använda så finns den länkad på den interna hemsidan vilket har lett till att personer redan börjat använda den. Från personalens sida känner Doris att det finns ett stort stöd och hoppas kunna övertyga ledningen om Wikis potential.

-Syfte och funktionalitet

Björn säger senare emot sig och berättar att det finns en oro bland ledningen att Wikin skulle distribuera felaktiga uppgifter och att systemet inte är ISO lämpat vilket även Doris upplever. Björn anser dock att det är en mycket bättre kvalitetskontroll i en Wiki än vad som finns idag, han nämner skype som ett av de nuvarande medium för kunskapsspridning där kunskapsutbytet inte dokumenteras eller kontrolleras överhuvudtaget. De anställda ser den största fördelen med Wiki att kunna förbättra det dagliga kunskapsspridandet i form av dokumenterade manualer och lathundar som lätt går att nå oavsett vart man är geografiskt placerad. Det finns även tankar om att kunna sprida feedback från projektutvärderingar vilket är något som totalt saknas.

Avslutningsvis berättar Björn hur viktigt han tycker det är att förmedla vad Wikin innebär och vad den ska tillföra. Alla skall uppmuntras att bidra med kunskap i systemet vilket också kräver att det finns tydliga instruktioner om hur man skall gå tillväga. Han betonar vikten av att det är lättanvänt för att få personalen att använda det.

”Det ska finnas en sån fyll i texten här och fyll i texten här och att man inte behöver skriva några koder [...] man vill kunna skriva så som i word och sen trycka save och då ska det sparas.” (B. Bengtsson, 25 mars, 2009)

-Framtidsplaner

Doris upplever att ledningen verkar fokusera på att ISO-systemet skall utvecklas ihop med Planner vilket skulle enligt henne ta bort en stor del av fördelarna med Wiki. Hon känner att det nyligen framgått att det inte finns någon inblick i hur de olika systemen som finns idag

skall synkas mot varandra. En av konflikterna som Doris beskriver är att ledningen vill att ISO-systemet med dess processkartor skall inkludera väldigt specifika beskrivningar på hur program kan användas och hur uppgifter kan lösas vilket enligt Doris är en av de största funktionerna med Wiki. De anställda har inte samma förtroende till ISO-systemet som ledningen.

”Det verkar oklart vad det är tänkt att Wiki skall göra, den största funktionen som jag ser med Wiki är detaljerade arbetsrutiner men det verkar som att ledningen ser fortsatt att ISO-system är bäst lämpat för detta. (D. Demming, 25 mars, 2009)

Hon säger att en av de största anledningarna till att processkartorna inte används i dagsläget beror på att de flesta är väldigt inaktuella och att hon har svårt att se att dessa ska kunna hållas uppdaterade till att innehålla dagsaktuella beskrivningar på så pass hög detaljnivå.

4.4 Intervjuer andra tillfället

Efter att vi sammanställde och analyserade empirin ifrån vår första undersökning väcktes misstankarna om att det kanske inte skulle ha skett några större förändringar då vi drygt en månad senare skulle återkomma för en ny undersökning. Anledningarna till våra misstankar hade sitt ursprung främst i att ledningen inte verkade ha en klar bild om vad man ville åstadkomma med Wikin och att de inte möjliggjorde för de anställda att genomföra implementeringen. Vi fick under de första intervjuerna reda på att Erik Eriksson var den personen i ledningen som uppmuntrade Wikiprojektet men hade då ingen möjlighet att få en intervju. Då vi kontaktade organisationen för en uppföljande undersökning märktes det omedelbart att våra misstankar stämde, vilket resulterade i att vi nöjde oss med en ostrukturerad intervju för att diskutera anledningarna till detta med Erik som nu var tillgänglig.

Intervjuperson E – Ledningsmedlem

Bakgrundsinformation

Erik har jobbat på BOAB i 14 år och är chief production officier vilket innebär att han har hand om survey- och fleetavdelningen. Erik skulle kunna beskrivas Annas motsvarighet fast på surveyavdelningen. Han har ett ständigt driv att söka förbättring och utveckling vilket visar sig i att han bland annat inte är motståndare till förändringsförslag. Erik är också den enda i ledningen som aktivt har försökt att stödja Wikiprojektet.

Status Quo

Att det inte har skett någon förändring sedan vi gjorde vår första intervju på BOAB beskriver Erik bero på att det inte funnits någon som har haft tid till att driva projektet då de som varit involverade hela tiden haft något viktigare att göra. Han fortsätter med att det är svårt att sätta någon annan som helt ansvarig för projektet då personen måste både ha tiden och brinna för uppgiften. I dagsläget spelar det ingen roll vem som är ansvarig då ingen har tid, att anställa en person för detta skulle aldrig heller gå enligt Erik då denna person aldrig skulle ha tillräcklig kunskap om företaget.

Eriks syn på ISO-systemet är också det mer likt Björn och Doris som inte kan användas för att dokumentera dagliga kunskapsrutiner då dessa förändras hela tiden. ISO-systemet uppdateras en gång var 3:e månad. Det är också stor skillnad på åtkomsten, ISO-systemet ligger internt på företaget och går inte att nå via Internet.

Erik beskriver också Wikin som ett system som är till för personalen, tanken är att systemet skall vara öppet för alla inom organisationen och ta upp tips och trix. Vad man kan göra eller råka ut för, även lathundar skall innefattas. Erik är till skillnad från övrig ledning inte orolig att det skall stå fel information och säger att ju fler som blir intresserade desto bättre förutsättning för kvalitetssäkring. Erik oroar sig inte lika mycket över att det ska bli fel och anser att man inte kan utgå ifrån att personalen skulle dokumentera felaktig kunskap.

”Jag är inte orolig för några få fel, hellre några fel än ingenting alls.” (E. Eriksson, 4 maj, 2009)

4.5 Sammanfattning empiri

Kunskapshantering

Medvetenhet	
Ledning	Genomförandet av externa och interna kurser
Anställd	Fokus att ta tillvara på och se till att den dagliga kunskapsspridningen fungerar. ”[...] man förlorar fantastiskt mycket arbetstid om det inte fungerar.” (B. Bengtsson)
Stöd	
Ledning	Intranätet som största informationskälla, även ISO-system för att sprida kunskap.
Anställd	Skype och mail som största kanaler för kommunikation, vill ersättas med Wikin
Strategi	
Ledning	Utbildningspool med vassa experter som förmedlar kunskapen vidare.
Anställd	Oenig bild, kunniga personer skall förmedla kunskap. Fungerar på fartygen då det är nära samarbeten, men inte på kontoret.
Kunskapsspridning	
Ledning	Finns ett bristande system där guider och lathundar skall samlas för att sprida kunskap, används inte i praktiken. En följd är att kunskap har gått förlorad och metoder har varit bättre förr jämfört med idag.
Anställd	Guider och lathundar, finns en stor risk med föråldrade lathundar. ”Det dokumenteras i olika lathundar, jag vet inte hur många olika versioner det finns. Det saknas en konsekvens hantering av hur vi skall göra.” (B. Bengtsson)
Utveckling	
Ledning	Ledningen har ingen aktiv roll i det organisatoriska ifrågasättandet förutom genom belöning i form av muntlig uppmuntran och eventuellt mer ansvar.
Anställd	Ledningen uppmuntrar men möjliggör inte problematisering och utveckling. ”Det ligger ett stort fokus vid att producera vilket gör att lärandet ofta kommer i andra hand.” (D. Demming)

Senges fem discipliner

Personal mastery	
Ledning	Önskar att alla hade möjligheten att se över nya kurser men på grund av tidsbrist möjliggörs detta bara för experterna som ingår i strategin för att sprida kunskap.
Anställd	Finns ingen tid att utvecklas och ta till sig ny kunskap förutom vid nya arbetsuppgifter, inte heller möjligheten att fördjupa sig i det personliga intresset.
Mental models	
Ledning	Det kan resoneras att man inte har tid att ge stöd till andra. ”då är man projektnriktad och anser att man gör det fortare själv.” (A. Andersson). Ledningen tror att det finns idéer som inte tas upp pga. att vissa känner sig obekväma att tala inför andra.

Anställd	Det finns en bild av att man inte har tid till att hjälpa andra utan att det går snabbare att lösa problemet själv. Leder till att personen som behöver stöd inte lär sig.
Building shared vision	
Ledning	Genom att använda dagens strategi är visionen att minsta nyckelpersonsberoende.
Anställd	Det finns en vision som centrerar runt Wiki för kunskapshandling.
Team learning	
Ledning	Det finns ett grupptänkande som bygger på goda relationer. Konfliktsituationer uppstår ofta och hanteras på ett positivt sätt vilket inte sällan leder till lärdomar.
Anställd	Att lösa problem i grupp leder till kunskapsspridning. <i>"Det finns en stark grupp känsla [...]"</i> (C. Classon). Angående konfliktsituationer har man samma bild som ledningen.
System thinking	
Ledning	Det saknas en helhetssyn hos de anställda. <i>"Jag tycker inte alla har förståelse för nästkommande process [...] det ska vi förbättra för där är ett problem"</i> (A. Andersson)
Anställd	Anser också att det saknas en helhetssyn och förståelse.

Projektutvärdering

Utformning	
Ledning	Hålls löpande kundmöten där positiva och negativa saker som inträffat tas upp muntligt. Svårt att hålla möten med de anställda då de är utspridda.
Anställd	Dålig insikt, känner inte att feedbacken från projektutvärderingen hade behövt presenteras i möten som sällan hålls utan skulle kunna ges på andra sätt.
Mått	
Ledning	Mäter ur ett ekonomiskt perspektiv: Tider, personal och kostnader. Kunskapsmässigt saknas utvärdering, vilket anses måste förbättras.
Anställd	Har ingen inblick i detta.
Bidrag	
Ledning	Följer upp utfallet av de ekonomiska måtten där de stora resultaten skall dokumenteras till ledningsgruppen, övrigt tas upp muntligt. <i>"Det är muntligt allting [...] det är klart att vi har lär oss att en viss metod kanske inte var rätt och det kommer oftast med till nästa projekt men hur exakt det går till det vet jag inte."</i> (A. Andersson, 25 mars, 2009)
Anställd	Det finns bra processer som utvecklas i projekten som inte förmedlas till hela organisationen. <i>"Den fungerar dåligt och dokumenteras inte, därför uteblir många av de lärdomar som dras vilka hade varit användbara i framtiden."</i> (C. Classon)

Wiki kontra ISO-system

Initiativ	
Ledning	Förespråkar ISO-systemet och ser tvivelaktigt på att Wiki kan kvalitetskontrolleras tillräckligt för att vara användbart. Det finns en i ledningen som ser fördelarna med Wiki.
Anställd	Det finns inget förtroende för ISO-systemet när det kommer till att sprida aktuell kunskap vilket har resulterat i efterfrågan av en Wiki.
Syfte och funktionalitet	
Ledning	ISO-systemet skall användas för fortsatt kunskapsdokumentering och förbättringssystem. Vad det är tänkt att Wikin skall göra är lite oklart.
Anställd	Wiki blir ett komplement till ISO-systemet för den dagliga kunskapsspridningen. Fördelarna med Wiki är att alla kan använda det och att det kan användas när som helst. ISO-systemet uppdateras var tredje månad och har begränsad åtkomst.
Framtidsplaner	
Ledning	Det behövs en synkning mellan systemen, vad Wikin skall innefatta är ovisst med tanke på uppfattningen om den bristande kvalitetskontrollen som Wiki innebär.
Anställd	För att komplettera ISO-systemets brister vill personalen ha ett lättillgängligt system som alla kan använda för att sprida och ta till sig kunskap, något de ser att Wikin kan erbjuda.

5. ANALYS

I detta kapitel presenteras analysen av det empiriska materialet. Analysen genomfördes utifrån teorier gällande våra fyra teman: kunskapshantering, Senges fem discipliner, projektutvärdering och Wiki kontra ISO-system som finns presenterade i operationaliseringsschemat.

5.1 Kunskapshantering

Aggestam (2006a) säger att kunskapshantering handlar om processen där organisationer får tillgång till data och information som existerar inom organisationen med syfte att omvandla lärodomar till användbar kunskap.

5.1.1 Medvetenhet

Ledning	Genomförandet av externa och interna kurser
Anställd	Fokus att ta tillvara på och se till att den dagliga kunskapsspridningen fungerar. "[...]man förlorar fantastiskt mycket arbetstid om det inte fungerar." (B.Bengtsson)

Ledningens bild av kunskapshantering är något diffus och relaterar kunskapshantering framförallt med externa och interna kurser vilket skiljer sig från Aggestams (2006a) beskrivning av kunskapshantering. De anställdas bild av vad kunskapshantering innebär stämmer däremot bättre överens med Aggestams (2006a). Där finns det ett större fokus på att ta tillvara på den dagliga kunskapsspridningen vilket tyder på att det finns goda förutsättningar att lyckas med kunskapshantering. Det krävs dock att även ledningen delar denna bild och ser möjligheterna och potentialen inom detta område så att organisationens dagliga kunskapsspridning kan genomföras framgångsrikt.

5.1.2 Stöd

Ledning	Intranätet som största informationskälla, även ISO-system för att sprida kunskap.
Anställd	Skype och mail som största kanaler för kommunikation, vill ersättas med Wikin

Företaget har försökt att integrera och implementera sitt ISO-system med sin interna hemsida, ett IT-system i organisationen är nödvändigt för att kunskapshantering skall bli effektiv (Aggestam, 2006b). I och med detta finns det också en formell kanal för kunskapsspridning vilket också enligt Aggestam (2006b) är en nödvändig faktor för organisatoriskt lärande. Resultatet har dock inte blivit särskilt framgångsrikt vilket påpekas av Doris som säger att delarna i ISO-systemet som är till för att sprida information om arbetsprocesser och rutiner uppdateras alldeles för sällan och att de anställda knappt använder systemet. De anställda känner inte heller att de har möjlighet att bidra med kunskap i och med att ISO-systemet är så pass hög kvalitetskontroll att det tar lång tid att hantera bidrag som kommer in, därav ser de anställda stor fördel med en Wiki. Feng (2006) påpekar att det måste tillsättas personal som tillåts bli experter på kunskapshantering och ansvara för den om det skall fungera, något som BOAB saknar. Hade man haft experter tillsatta för detta så skulle det finnas en bättre möjlighet att använda ISO-systemet till det beskrivna ändamålet då de skulle kunna uppdatera systemet mer frekvent.

Att det inte skedde någon förändring med Wikin under vår studie beror på avsaknaden av en person som har Wikiprojektet i sina arbetsuppgifter, men även framförallt att det inte finns

några fasta mål och visioner (se Kap 5.2.3). De som driver Wikiprojektet har inte haft någon tid till att utveckla det sista för att ”lansera” Wikin. Att tillsätta en enhet som ansvarar för kunskapshandling och tillåts bli experter på området är något som Feng (2006) tar upp som grundläggande för att lyckas med kunskapshandling. Erik håller inte med om detta och säger att det inte skulle fungera ifall de anställde en person utifrån eller tillsatte en person internt så länge personen inte har koll på organisationens alla delar och generell kunskap om det som kommer inkluderas i Wikin. Hans resonemang går att koppla till Senges (1995) system thinking, förstår man inte helheten blir heller inte delarna bra.

5.1.3 Strategi

Ledning	Utbildningspool med vassa experter som förmedlar kunskapen vidare.
Anställd	Oenig bild, kunniga personer skall förmedla kunskap. Fungerar på fartygen då det är nära samarbeten, men inte på kontoret.

Ledningens strategi för kunskapshandlingen bygger på att utbilda några experter vilka i sin tur ska förmedla kunskapen vidare till övriga medarbetare genom interna kurser. Detta är en strategi som inte är spridd till de anställda och fungerar såvida inte i praktiken. De anställda ser ingen direkt strategi överhuvudtaget. För att ta fram dessa experter anser man att det är viktigt att ta in extern kompetens för att undvika risken att organisationen stagnerar. Detta rekommenderas av både Senge (1995) och Aggestam (2006a) för att anpassa sig efter marknaden. På så sätt tillförs ny kunskap och nya sätt att tänka till organisationen.

Att lära inom organisationer kräver enligt Aggestam (2006a) att individer använder information för att skapa kunskap som görs tillgänglig för övriga medarbetare, så länge experterna som det pratas om sprider och gör deras kunskap tillgänglig så skulle det fungera. Problemet ligger i att planen är att experterna skall förmedla kunskapen genom interna kurser vilket inte är tillräckligt då kunskapen måste dokumenteras för att göras tillgänglig och distribueras till hela organisationen som Aggestam (2006a) säger.

5.1.4 Kunskapsspridning

Ledning	Finns ett bristande system där guider och lathundar skall samlas för att sprida kunskap, används inte i praktiken. En följd är att kunskap har gått förlorad och metoder har varit bättre förr jämfört med idag.
Anställd	Guider och lathundar, finns en stor risk med föråldrade lathundar. ” <i>Det dokumenteras i olika lathundar, jag vet inte hur många olika versioner det finns. Det saknas en konsekvens hantering av hur vi skall göra.</i> ” (B. Bengtsson)

De anställda dokumenterar idag kunskap i formen av lathundar, det finns dock ett stort problem med många olika versioner och att de kan vara svårfunna eller inaktuella. Systemet som används hade om det fungerat kunnat liknas vid Aggestams (2006) kunskapsbanker. På grund av dåliga riktlinjer och brister i systemet används inte detta i praktiken. En följd av detta är att det finns vissa metoder som var bättre förr än idag, vilket tyder på att organisationen delvis har gått bakåt i utvecklingen. Detta påvisar att man inte lyckas med kunskapshandling som innebär att kunskap återanvänds för att förbättra en organisations effektivitet genom att tillhandahålla lämplig kunskap till dem som är i behov av den (Croasdell et al., 2007).

Björn anser att om kunskapsspridningen hade varit bättre det vill säga som Croasdell et al. (2007) uttrycker det, att tillhandahålla rätt kunskap till rätt person så hade problem som kan uppstå på grund av den distribuerade organisationen bli väldigt mycket mindre.

5.1.5 Utveckling

Ledning	Ledningen har ingen aktiv roll i det organisatoriska ifrågasättandet förutom genom belöning i form av muntlig uppmuntran och eventuellt mer ansvar.
Anställd	Ledningen uppmuntrar men möjliggör inte problematisering och utveckling. ”Det ligger ett stort fokus vid att producera vilket gör att lärandet ofta kommer i andra hand.” (D. Demming)

Adler och Frössevi (1996) menar att i den lärande organisationen är det ledningens roll att skapa goda förutsättningar för att lärandet skall äga rum. Något som BOAB:s ledningen inte gör, de främjar inte heller ifrågasättande tillräckligt då det saknas stöd och möjligheter. Personalen saknar stöd i form av feedbackmöten (se Kap 5.3) på deras arbete för att kunna utvecklas vilket även Malhotra (1996) betonar krävs för utveckling och kallar generativt lärande. Personalen upplever också att lärandet försvinner helt i perioder då det inte finns någon tid, ett kontinuerligt lärande behövs för att expandera personalens kompetens och därigenom organisationens.

De anställdas upplevelser och inställning tyder dock på att kulturen lyckats med att motivera informationsutbyte vilket Hasan och Pfaff (2006a) poängterar måste vara den primära motivationen hos individen, detta visar sig inte minst i att de dragit igång Wikiprojektet för att tillfredställa önskan till kunskapspridning mellan medarbetarna inom organisationen.

När en förändring väl genomförs sker den oftast genom muntliga diskussioner utan att dokumenteras. Detta tyder på att företaget misslyckats med att etablera sin formella kanal för kunskapshantering (Aggestam, 2006a). Trots att både Anna och Doris samt till viss del Björn själv är inne och diskuterar ISO-systemet som bland annat är till för att vara den formella kanalen för förbättringsförslag är detta något som inte relateras till spontant.

5.2 Senge's fem discipliner

5.2.1 Personal mastery

Ledning	Önskar att alla hade möjligheten att se över nya kurser men på grund av tidsbrist möjliggörs detta bara för experterna som ingår i strategin för att sprida kunskap.
Anställd	Finns ingen tid att utvecklas och ta till sig ny kunskap förutom vid nya arbetsuppgifter, inte heller möjligheten att fördjupa sig i det personliga intresset.

För att stimulera kreativt tänkande och uppmuntra ett kritiskt synsätt inom organisationen får personalen då det finns tid över möjligheten att se över nya kurser som kan vara intressanta, även om det sällan finns tid. Det är egentligen bara för de ovannämnda experterna som personal mastery möjliggörs, då det i praktiken bara är de som får arbetstid till att förkovra sig som Anna uttrycker det. Senge (1995) poängterar att det är viktigt för alla enskilda individer att få möjligheten att söka sig till det som är viktigt för dem själva och sträva efter ständigt lärande och utveckling för att organisationen skall lära sig. Det är få organisationer som lyckas med detta vilket innebär att organisationen går miste om stora resurser.

5.2.2 Mental models

Ledning	Det kan resoneras att man inte har tid att ge stöd till andra. ” <i>då är man projektinriktad och anser att man gör det fortare själv.</i> ” (A. Andersson). Ledningen tror att det finns idéer som inte tas upp pga. att vissa känner sig obekväma att tala inför andra.
Anställd	Det finns en bild av att man inte har tid till att hjälpa andra utan att det går snabbare att lösa problemet själv. Leder till att personen som behöver stöd inte lär sig.

Anna säger att vid de möten som hålls finns det förmodligen idéer som inte kommer fram då alla inte gillar att prata inför andra, kanske beror problemet på dessa individers mental models som Senge (1995) beskriver är förutfattade meningar om något. I det här fallet skulle det kunna vara att de stoppar dem från att ta upp problem då de exempelvis kanske förutsätter att medarbetarna ser ner på dem ifall idén inte uppfattas som bra. Det finns en ypperlig lösning i och med Wiki för detta, där kan vid sådana fall personal ta upp förslag skriftligt utan att i direktkontakt känna sig utlämnad inför en dömande grupp. Att personal är konfliktradd försvagar även medarbetarnas team learning. Aspinwall och Pedler (2000) säger att en lärande organisation måste tänka kollektivt så att gemensamma föreställningar utforskas vilket kan bidra till uppbyggnaden av en gemensam vision.

Det händer att folk inte har tid att ge det stöd som behövs om en medarbetare behöver hjälp utan löser snarare själv problemet då deras egna arbetsuppgifter stressar. Detta tyder på att individerna inte är medvetna om, eller väljer att strunta i att kunskapsspridning i längden gynnar dem själva (Kalling och Styre, 2003). Det behövs en större medvetenhet om att de på sikt underlättar för sig själva genom att instruera andra snarare än att göra deras jobb även när de är under tidspress. En avlastning skulle kunna vara dokumenterad kunskap så att stödet i vissa fall kan inhämtas genom läsning, till exempel genom Wikin.

5.2.3 Building shared vision

Ledning	Genom att använda dagens strategi är visionen att minsta nyckelpersonsberoende.
Anställd	Det finns en vision som centrerar runt Wiki för kunskapshantering.

Genom att se på kapitel 5.1.3 kan vi fastställa att ledningen inte lyckats med att skapa en gemensam vision överhuvudtaget, något som ingår i en av Senges (1995) fem discipliner för lärande organisationer. Senge (1995) säger att en gemensam vision som är grundligt inpräntad blir en drivkraft för hela organisationen att utvecklas och alla kan klart se helhetsbilden av vad arbetet strävar efter. Det finns ingen klar vision om hur kunskapshandlingen skall fungera i framtiden. Ledningen måste lyckas sammanställa visionen och sprida denna gemensamma bild så den engagerar och delas inom organisationen (Senge, 1995). Som visionen ser ut idag kan det också bli svårt för ledningen att sprida den då det inte finns några tydliga tecken på att den har något gemensamt med de anställdas visioner.

Den största anledningen till att det inte har hänt något med Wikiprojektet är bristen på det som Senge (1995) tar upp som ett av huvudmomenten för lärande organisationer, att sprida en gemensam vision och gemensamma mål. Ledningen har inte själva helt klart för sig vilka mål och visioner man eftersträvar så detta moment blir omöjligt att genomföra.

5.2.4 Team learning

Ledning	Det finns ett grupp tänkande som bygger på goda relationer. Konfliktsituationer uppstår ofta och hanteras på ett positivt sätt vilket inte sällan leder till lärdomar.
Anställd	Att lösa problem i grupp leder till kunskapsspridning. ”Det finns en stark gruppkänsla [...]” (C. Classon). Angående konfliktsituationer har man samma bild som ledningen.

Kulturen bygger på goda relationer mellan personalen där de i regel är inspirerade att hjälpa varandra, sprida kunskap och utvecklas ihop. Anna anser dock att det händer att det finns tendenser på att personer vill behålla sin unika kunskap något de anställda intervjupersonerna däremot inte håller med om. Personalens upplevelse tyder på att kulturen bygger mycket framgångsrikt på Senges (1995) team learning då de anställda pratar om ett starkt grupp tänkande och samarbete vilket påvisas flertalet gånger i empirin.

Även då konfliktsituationer uppstår mellan personalen om arbetsrutiner visar sig samarbetet ofta resultera i förbättringar då det finns ett organisatoriskt ifrågasättande där båda lösningars relevans diskuteras, personalen är måna om att arbetet utförs så bra det går. Ibland är involverade inte alls överens vilket synliggör de defensiva reaktionerna som Senge (1995) tar upp inom team learning, något som kan leda till att nya insikter och fördelar som sprids till övriga inom organisationen. Detta organisatoriska ifrågasättande genererar enligt Argyris och Schön (1996) inlärning vars resultat visar sig i tankar och handlingar som kan vara nya för organisationen och mynna ut i att organisationen utvecklas.

5.2.5 System thinking

Ledning	Det saknas en helhetssyn hos de anställda. ”Jag tycker inte alla har förståelse för nästkommande process [...] det ska vi förbättra för där är ett problem” (A. Andersson)
Anställd	Anser också att det saknas en helhetssyn och förståelse.

Det finns generellt sett inte någon bra överblick eller förståelse hos personalen om hur den verksamheten fungerar eller varför man genomför sina arbetsuppgifter, framförallt inte vad som sker och hur det fungerar utanför sin avdelning. Resultatet av detta blir att drivkraften som utvecklas för hela organisationen då alla klart kan se helhetsbilden av vad arbetet strävar efter uteblir (Senge, 1995). Något även Aggestam (2006b) hävdar och menar att den lärande organisationer bygger på en kultur där anställda vet varför något måste utföras, medan anställda i andra organisationer inriktar sig mer på vad som ska göras (ibid.). Charlotte nämner att kulturen bygger lite på att det är upp till intresset hos individen som styr hur mycket inblick en person har i föregående och nästkommande processer.

Utän denna förståelse är det mycket svårt att lyckas med generativt lärande vilket innebär att identifiera och lösa problem men också att det reflekteras över varför problem uppstår (Argyris & Schön, 1996). Att förstå hur problemen uppstår när förståelsen för processen som genererar dem inte finns, gör det mycket svårt att genomföra förändringar inom de förutsättningar som resulterar i problemen. Då det finns en positiv syn till att lösa problem men inte att reflektera över varför de uppstår hanterar de snarare problem genom singel loop learning som enligt Argyris och Schön (1996) också är det vanligaste tillvägagångssättet, men inte alltid det bästa.

5.3 Projektutvärdering

Organisationer som är projektorienterade så som BOAB är i ett stort behov av att lyckas med kunskapsspridning projekt till projekt (Ljungberg & Larsson, 2001). För att kunna sprida kunskap från ett projekt krävs en projektutvärdering där lärdomar förs vidare vilket enligt Löow (1999) många företag saknar eller inte klarar av att göra. BOAB upplever problem med båda dessa utmaningar. Då de saknar genomarbetade projektutvärderingar fungerar inte kunskapsspridningen till nästkommande projekt.

5.3.1 Utformning

Ledning	Hålls löpande kundmöten där positiva och negativa saker som inträffat tas upp muntligt. Svårt att hålla möten med de anställda då de är utspridda.
Anställd	Dålig insikt, känner inte att feedbacken från projektutvärderingen hade behövt presenteras i möten som sällan hålls utan skulle kunna ges på andra sätt.

Projektutvärderingen genomförs kontinuerligt men den dokumenteras inte och de involverade får ingen sammanställd feedback. Att kontinuerligt utvärdera under projektets gång är ett

måste för att kunna uppnå en lärande organisation (Löow, 1999). Då utvärderingen inte sammanställs som i BOAB:s fall blir utvärderingens betydelse avsevärt lägre. Anna påpekar att utvärderingen måste förbättras men att det är svårt att samla alla involverade för möten.

5.3.2 Mått

Ledning	Mäter ur ett ekonomiskt perspektiv: Tider, personal och kostnader. Kunskapsmässigt saknas utvärdering, vilket anses måste förbättras.
Anställd	Har ingen inblick i detta.

BOAB utvärderar även sina projekt internt genom att analysera utfallet utifrån ett ekonomiskt perspektiv där tid, personal och kostnader utvärderas. Detta är enligt Löow (1999) kriterier som är viktiga att utvärdera för att kunna avgöra hur framgångsrikt ett projekt har varit, men det räcker dock inte att endast analysera utfallet utifrån ett ekonomiskt perspektiv. BOAB har ekonomiska mått som de upplever att de klarar av att utvärdera. De lever upp någorlunda till Mantell Jr. et al. (2004) tre första dimensioner som handlar om att mäta effektiviteten utifrån tidsplan och budget, kundtillfredsställelse och hur lönsamt projektet har varit samt hur väl målen har uppnåtts.

BOAB upplever ett av huvudproblemen som Nordberg (2000) beskriver där organisationer inte har hittat en lämplig metod för att tolka resultatet av en utvärdering. Avsaknaden av metod kan resultera i att irrelevant data används och då projektutvärderingen inte grundas på relevant data finns risken det att endast bli ett personligt tyckande och inte alls lika värdefull för organisationen (ibid.).

5.3.3 Bidrag

Ledning	Följer upp utfallet av de ekonomiska måtten där de stora resultaten skall dokumenteras till ledningsgruppen, övrigt tas upp muntligt. ” <i>Det är muntligt allting [...] det är klart att vi har lär oss att en viss metod kanske inte var rätt och det kommer oftast med till nästa projekt men hur exakt det går till det vet jag inte.</i> ” (A. Andersson, 25 mars, 2009)
Anställd	Det finns bra processer som utvecklas i projekten som inte förmedlas till hela organisationen. ” <i>Den fungerar dåligt och dokumenteras inte, därför uteblir många av de lärdomar som dras vilka hade varit användbara i framtiden.</i> ” (C. Classon)

Anna anser att företaget är dåliga på att integrera de lärdomar som dragits av projekt inför nästkommande projekt eftersom kunskaper inte dokumenteras och förs ut till resten av organisationen. Charlotte, Doris och Björn efterfrågar mer feedback när den externa projektutvärderingen genomförs. Ett sätt att tillgodose behovet av feedback för involverade i projekt är att sammanställa resultatet av projektutvärderingarna och göra det mer tillgängligt för personalen (Mantell Jr et al., 2004). Enligt Björn har nya och förbättrade processer kommit fram under projekten men dessa förmedlas inte till resten vilket gör att lärdomarna uteblir, med dokumentation och sammanställning hade detta inte inträffat.

Att anledning till bristen av projektutvärdering skulle vara att de involverade inte är tillgängliga anser Doris är en bortförklaring. Hon upplever att ledningen är stressade och inte har tillräckligt med kunskap om utvärdering. Hon fortsätter med att alla inte behöver delta under utvärderingsmötet förutsatt att de kan ta del av kunskapen på andra sätt. Doris ser att Wikin skulle möjliggöra detta även om personer inte skulle fysiskt närvara i form av en sammanställning av utvärderingen som Mantell Jr et al. (2004) rekommenderar. Schaffert (2006) säger att fördelen med Wikis är att de är väldigt lättillgängliga då det räcker med en internetuppkoppling för att få åtkomst till den. I BOAB:s fall skulle detta innebära att

projektutvärderingen kan spridas till hela organisationen utan att de är fysiskt närvarande som Doris är inne och resonerar om.

5.4 Wiki kontra ISO-system

5.4.1 *Initiativ*

Ledning	Förespråkar ISO-systemet och ser tvivelaktigt på att Wiki kan kvalitetskontrolleras tillräckligt för att vara användbart. Det finns en i ledningen som ser fördelarna med Wiki.
Anställd	Det finns inget förtroende för ISO-systemet när det kommer till att sprida aktuell kunskap vilket har resulterat i efterfrågan av en Wiki.

För att lyckas med ISO 9000-serien säger Poksinska et al. (2004) att företagsledningen måste förmedla en vision genom olika policys till medarbetarna om vad det är som ska åstadkommas. Detta verkar uppenbarligen inte ha gjorts framgångsrikt då de anställda inte har något förtroende för systemet.

Situationen är lite ombytt i BOAB när det gäller Wikin då det är medarbetarna som tagit initiativet och är tvungna att övertyga om fördelarna med systemet. För att lyckas med Wiki kräver enligt Cunningham et al. (2007) ett frivilligt engagemang bland involverade. Som nämndes tidigare säger också Hasan och Pfaff (2006a) att kulturen måste motivera till ett korrekt informationsutbyte vilket tidigare konstaterades att kulturen hos BOAB gör.

De som driver Wikiprojektet känner inte att det finns något stöd ifrån ledningen gällande projektet, snarare känslan av att ledningen misstror att Wiki kan vara en lösning vilket gör att motivationen sänks. Samtidigt säger Erik att fortsätta utvecklingen så mycket det bara går. Även Anna säger sig inte känna till något direkt stöd från ledningens sida. Ledningen sätter alltså inte heller några klara mål vilket är en av de centrala uppgifterna ledningen har inom kunskapshantering (Aggestam, 2006b). Utan målen kan inte heller en formell kanal etableras vilket är en viktig del för att lyckas med kunskapshantering enligt Feng (2006).

5.4.2 *Syfte och funktionalitet*

Ledning	ISO-systemet skall användas för fortsatt kunskapsdokumentering och förbättringssystem. Vad det är tänkt att Wikin skall göra är lite oklart.
Anställd	Wiki blir ett komplement till ISO-systemet för den dagliga kunskapsspridningen. Fördelarna med Wiki är att alla kan använda det och att det kan användas när som helst. ISO-systemet uppdateras var tredje månad och har begränsad åtkomst.

Samtliga intervjupersoner påpekar att personalen besitter mycket erfarenheter och kunskap som inte är dokumenterad utan sprids muntligt, vilket tyder återigen på avsaknaden av en fungerande kunskapsbank (se Kap 5.1). En lösning till detta problem skulle kunna vara en Wiki vilken Hasan och Pfaff (2006a) beskriver som idealverktyget för gemensam kunskapsspridning där användare uppmuntras att uppdatera och skapa ny information i en kunskapsbank. Detta är precis den insikten som personerna bakom Wikiprojektet verkar ha. Huvudfunktionen med Wikin skulle då lösa problemet med en kunskapsbank och öka kunskapsspridningen, en insikt som de försökt att förmedla till ledningen utan framgång.

De anställda betonar vikten av att dokumentering av kunskap måste kunna ske på ett enkelt sätt och vara lättillgänglig. De delar Cunningham et al. (2007) syn att den stora fördelen med Wiki är att det inte krävs någon teknisk expertis för att skapa, redigera och radera. Med hjälp av en Wiki blir kunskapen också lättillgänglig.

ISO 9000-serien handlar enligt Poksinska et al. (2004) om att få bättre kvalitet och överblick på organisationen, något som ledningen av BOAB tagit till sig. De har börjat förstå det som sägs av Poksinska et al. (2004) att kvalitetssystemet leder till en bättre kännedom om den egna organisationen och vilka krav som ställs på dem från kunder och andra intressenter vilket leder till att verksamheten anpassas för att tillgodose dessa.

Det finns spår kvar av tiden då BOAB använde sig av sitt ISO-system främst som en möjlighet att kunna få projekt som krävde certifikatet vilket Poksinska och Dahlgaard et al. (2004) samt Gustafsson och Klefsjö et al. (2001) tar upp som typiskt för småföretag. Ledningen har nu som sagt tydligare insett fördelarna med ISO-systemen och försöker engagera personalen i dem. Vilket som sagt ännu inte varit speciellt framgångsrikt, mycket på grund av som Erik är inne på att informationen är inaktuell och svårtillgänglig. Att kunskapen måste vara lättillgänglig för personen som behöver den då den behövs tas upp som kritiskt för att lyckas med kunskapshantering enligt Croasdell och Jennex et al. (2007).

Vad som däremot fungerar mycket bra som ISO-systemet fört med sig som Anna är nöjd med är funktionen Eppler (2003) tar upp, att kunna sammanställa en överblicksbild av den kunskap och kompetens som personalen besitter och var den finns inom organisationen. Dessa kunskapskartor underlättar inte bara för kunskapspridningen hos de anställda utan också för Senges (1995) personal mastery då de kan se och bli inspirerade vad de själva kan utveckla och lära sig mer om inom organisationen, även om detta inte är något ledningen tänkt på.

5.4.3 Framtidsplaner

Ledning	Det behövs en synkning mellan systemen, vad Wikin skall innefatta är ovisst med tanke på uppfattningen om den bristande kvalitetskontrollen som Wiki innebär.
Anställd	För att komplettera ISO-systemets brister vill personalen ha ett lättillgängligt system som alla kan använda för att sprida och ta till sig kunskap, något de ser att Wikin kan erbjuda.

Det stora problemet som ledningen ser med Wiki, vilket vi tolkar som anledningen till att det fulla stödet bakom projektet uteblir, är att informationen som dokumenteras inte är kvalitetskontrollerad och kan vara motstridig mot den informationen som anses vara korrekt vilket också Hasan och Pfaff (2006b) har stött på i sina undersökningar. Motargument som finns mot detta vilket Erik berör stärks av Brännström och Mårtensson (2006) som säger att det ständiga kunskapsgranskandet av många användare (Wiki) kan resultera i kunskap som är nog så nära den kunskap som några få experter upprätthåller (ISO-systemet). Enligt Björn skulle Wikin vara en förbättring inom kvalitetskontrolleringen av kunskapspridningen jämfört med exempelvis skype som han nämner som ett nuvarande system.

Ledningen säger att systemen behöver synkas med varandra för att inte ha två parallella system för samma funktion men vill samtidigt fortsätta fokusera på att ISO-systemet och Planner. Konflikten som uppstår är att ledningen vill att ISO-systemet med dess processkartor skall inkludera väldigt specifika beskrivningar på hur program kan användas och hur uppgifter kan lösas vilket enligt Björn och Doris är en av de största funktionerna med Wiki. Kunskap är en färskvara som Croasdell och Jennex et al. (2007) säger skall vara relevant, det vill säga aktuell och vara tillgänglig för den som är i behov av den. Att då ha ett ISO-system som uppdateras var tredje månad för att sprida kunskap inom organisationen skulle aldrig fungera då kunskapen hela tiden förbättras, resonemanget känns som att ta flera steg bakåt i utvecklingen. Dessutom går det inte att få tillgång till ISO-systemet om man inte sitter på BOAB:s interna nätverk, något som gör en Wiki överlägsen för ändamålet.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser som arbetats fram med hjälp av analysen och den teoretiska referensramen. Slutsatserna är framställda för att ge svar på uppsatsens syfte och problemformulering. Det resultat vi kommit fram till har sammanställs i tips hur en organisation som implementerar Wiki som stöd för kunskapshantering kan undvika att hamna i eventuella fallgropar. Därefter resonerar och reflekterar vi kritiskt över studien i sin helhet och om dess utfall. Avslutningsvis ger vi förslag och rekommendationer till fortsatt forskning inom vårt ämnesområde.

Syftet med uppsatsen är att ge ledning och anställda i en multiprojektorganisation ökad förståelse om hur en Wiki kan vara ett stöd för kunskapshantering och projektutvärdering. Delsyftet är att belysa eventuella svårigheter och fallgropar vid en implementering av Wikibaserat lärande. Uppsatsens problemformulering lyder:

Hur kan en multiprojektorganisation använda Wiki som ett stöd till förbättring av kunskapshantering och projektutvärdering för att bli en lärande organisation?

Den studie vi genomfört visar att Wikis kan vara ett stort stöd för att förbättra kunskapshantering och projektutvärdering inom en multiprojektorganisation. Med hjälp av Wiki kan organisationen lättare sprida kunskapen från projektutvärdering och höja det organisatoriska lärandet för att utvecklas mot en lärande organisation. En Wiki blir en samlad kunskapsbank som knyter ihop alla avdelningar inom en organisation och lägger grunden för att samtliga inom en organisation skall kunna ta del av, dokumentera och sprida kunskap. Möjligheten att snabbt dokumentera, uppdatera och förändra höjer det organisatoriska ifrågasättandet och stimulerar personalen att bidra med mer kunskap. En fördel är att även de som normalt inte skulle sprida kunskap då de är rädda att ta upp saker personligen eller i grupp har en möjlighet att bidra utan att vara lika utsatt. Genom att integrera kunskapspridningen mellan avdelningarna kan också förståelsen öka för hur och varför verksamheten genomför sina rutiner vilket ökar helhetssynen inom organisationen.

Undersökningen visar dock att det råder delade meningar om alla fördelar med Wikis. Det finns en rädsla hos ledningen att systemet inte möjliggör kvalitetskontrollering av kunskapen som dokumenteras. Vi tror att om ledningen hade haft en annan syn på kunskapshantering så hade de kunnat inse vikten av att underlätta för den dagliga kunskapspridningen. De hade även förstått att fördelarna som erhålls genom att använda Wikis vinner över nackdelarna. De anställda har en syn som stämmer mer överens med vår teori om vad kunskapshantering och kunskapspridning innebär, en bild som i praktiken inte kan följas då ledningen inte delar denna och därför inte heller skapar förutsättningar för att göra kunskapspridning möjlig.

Vi har genom vår studie identifierat följande som är viktiga att ta i beaktande vid införande av en Wiki.

- Att lyckas med implementering av Wiki försvåras avsevärt om det inte finns en gemensam förståelse för målen och visionen av vad som skall åstadkommas.

Ledningen måste förstå de mål och visioner som finns med användandet av Wiki. Eventuellt behöver organisationens anpassa sin strategi för kunskapshantering därefter. I de fall då situationen ser ut som i vår undersökningsenhet där initiativet kommer från de anställda är det

kritiskt att de lyckas förmedla och övertyga ledningen om att deras mål och visioner höjer kunskapsnivån på hela organisationen och kvaliteten i det dagliga arbetet. Ledningen kan fastna på att Wikin är svår att kvalitetskontrolleras. Detta kan vara det största motståndet till att implementera en Wiki. Det kan också vara att ledningen anser att det finns andra system som är mer passande. För att övervinna ledningens motstånd kan det föreslås en demonstration där de anställda under en period använder Wikin för att beskriva i vilka situationer de hade haft användning av systemet i den dagliga verksamheten. Visar det sig att det finns ett behov kan de anställda vidare föreslå en testperiod där Wikin används i ett visst projekt eller avdelning. Detta skulle också kunna generera helt nya insikter och perspektiv om hur Wikin kan utnyttjas som tidigare inte uppmärksammats.

- Underskatta inte arbetsinsatsen som behövs för att komma igång.

Detta är viktigt att både ledningen och de anställda inser. Det behövs en ansvarig person som inledningsvis har som huvuduppgift att implementera Wikin. Personen skall driva Wikin framåt tills processen för hur den skall användas är inpräntad. Vår studie visar på att avsaknaden av en ansvarsperson gör att implementeringen drastiskt stannar upp om problem uppstår. Då ledningen kan vara en motståndare till att implementera systemet ställer det stora krav på pådrivaren. Allt är inte guld och gröna skogar utan det behövs ett välgenomtänkt förslag på hur Wikin skall användas och hur den förbättrar och underlättar organisationens verksamhet. Wiki for Dummies (se referenslistan) är ett ypperligt stöd för att komma in på rätt spår.

6.1 Diskussion och reflektion

Vi hade egentligen tänkt bygga vidare på en tidigare genomförd undersökning där processmodellering var en central del. Vid första kontakten med BOAB fick vi dock av en händelse reda på att företaget planerade att implementera en Wiki vilket fångade vårt intresse. Att använda sig av en Wiki kändes spännande och aktuellt vilket gjorde att vi började utforska ämnet för att identifiera ett möjligt angreppssätt.

Det finns indikationer på att om andra beslut fattats under studien så hade resultatet påverkats till en viss del. Valet av den kvalitativa metoden kan diskuteras eftersom subjektiva tolkningar och analyser av data kan förekomma vilket skulle kunna sänka uppsatsens validitet. Detta är något vi har varit medvetna om och haft i åtanke under studien. Det kan vara så att läsaren kan uppfatta uppsatsen som subjektiv där vi som författare tagit de anställdas parti och utgått ifrån deras perspektiv. Vi anser att vi försökt vara objektiva och att denna uppfattning kan bero på att vi har svårt att förstå ledningens resonemang och hitta kopplingar som styrker deras sätt att tänka. Valet av den kvalitativa metoden kändes dock naturligt eftersom uppsatsens syfte krävde att djupgående data samlades in för att ge ökad förståelse för ledning och anställda om hur en Wiki kan användas för att exempelvis förbättra kunskapshanteringen.

Intervjuerna i huvudstudien hade kunnat genomföras bättre, något som hade underlättat vår tolkningsprocess avsevärt ur ett tidsperspektiv. Vi anser att vår intervjuteknik förbättrades under uppsatsens gång och hade vi genomfört intervjuerna idag så hade vi varit bättre på att styra intervjun för att samla data som kunde kopplas till vår analysmodell och slippa onödiga data som tar upp mycket tid att behandla. Dock tror vi inte att detta hade påverkat vårt resultat i sig utan snarare gjort processen lättare för oss.

Något vi gärna hade sett att vi hade haft möjlighet att göra som hade höjt uppsatsens validitet och reliabilitet är att ha genomfört observationer i samband med studien. Att exempelvis observera ett möte gällande Wikiprojektet hade förenklats tolkningen och analysen av empirin, något som aldrig blev möjligt då BOAB inte gjorde detta under vår studieperiod. Idealfallet hade varit att observera ytterligare en organisation som också implementerar en Wiki för att kunna triangulera resultaten. Eftersom BOAB inte implementerade Wikin fullt ut under vår studieperiod kunde vi inte undersöka vilken påverkan den hade på de anställdas kunskapshantering i praktiken och genom det styrka vårt teoretiska bidrag.

Under studien har vi sett flera nya infallsvinklar till vad som skulle vara intressant och relevant att forska vidare inom. Då tiden har begränsats har vi inte haft möjligheten att genomföra dessa studier men ser underlag till vidare forskning.

6.2 Implikationer till fortsatt forskning

Vi blev förvånade över att studien kom att påvisa motstånd från ledningen vid implementering och användande av Wiki som ett stöd för kunskapshantering. Att det är vanligt att anställda är motståndare till nya system är ett välutforskat område, däremot att ledningen är motståndare var något som var nytt för oss. Vi hade gärna sett forskning som undersökte organisationers implementeringsprocess av Wiki för att se om vårt fall med ledningsmotstånd är ett vanligt problem. Ytterligare en fråga vi ställt oss som hade varit intressanta att undersöka är om personal som inte bidrar med kunskap och förbättringsförslag vid möten och liknande skulle kunna bli mer aktiva via en Wiki. Det hade varit intressant att studera en organisation som upplever att det finns personal som vanligtvis inte bidrar så mycket input börjat delta mer aktivt vid införandet av Wiki. Två avslutande förslag som vi anser har stor betydelse för forskningen är att se på vilka möjligheter som finns med att kvalitetskontrollera kunskapen i en Wiki och vilken nivå kvaliteten på kunskapen upplevs ha som finns dokumenterad.

Referenser

- Adler, N & Frössevi, B, (1996). *Identifikation av organisatorisk kompetens – nyckeln till framtida konkurrenskraft*. Alfa Print AB
- Aggestam, L. (2006a). "Learning Organization or Knowledge Management – Which came first, the chicken or the egg"? in *Information Technology and control* 2006 Vol. 35 No. 3A
- Aggestam, L. (2006b). "Towards a Maturity Model for Learning Organizations – the Role of Knowledge Management" in *Proceedings of the 17th International Conference on Database and Expert Systems Applications* 2006 IEEE
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Malmö: Liber AB
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*, Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1999). *An Organizational Learning*, Blackwell Publishers Inc, USA
- Argyris, C. & Schön D. (1996). *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Aspinwall, K. & Pedler, M. (2000). *Den lärande organisationen – en kortfattad vägledning*. Elanders graphic systems.
- Aspinwall, E. & Wong, K.Y. (2004). "Knowledge Management Implementation Framework: A review" in *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 93-104
- Brännström, M. & Mårtenson, C. (2006). "Enhancing Situational Awareness by Exploiting Wiki Technology" in *Proceedings of the Conference on Civil and Military Readiness 2006 (CIMI 2006)*, Enköping, Sweden, 16–18 May 2006, Paper S3.2. Försvarets Materielverk, Stockholm
- Croasdell, D., Jennex, E.M. & Smolnik, S. (2007). "Towards Defining Knowledge Management Success" in *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences* 2007
- Cunningham, W., Thoeny, P. & Woods, A. (2007), *Wikis for dummies*. Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: InterGraf AB
- Désilets, A., Paquet S., & Vinson, N. (2005), "Are Wikis Usable?" in *Wikisym '05*
- Engwall, M. (2000). "Moving out of Plato's cave: Toward a multi-project perspective on project organizing" in *Fenix Research Program / IMIT 2001*
- Engwall, M. & Sjögren, A. (2000). "Exploring the Multi-Project Matrix: Process Dynamics of a Projectified Organization" in *Fenix WP* 2001:18
- Eppler, J. M. (2003). "Making knowledge visible through knowledge Maps: Concept, Elements Cases" in *Handbook on Knowledge Management: Knowledge matters*, pp.189-205.

Feng, J. (2006). "A knowledge management maturity model and application" in *PICMET 2006 proceedings, 9-13 July*.

Gustafsson, R., Klefsjö, B., Berggren, E. & Granfors-Wellemets, U. (2001). "Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organisations" in *The TQM Magazine, Vol. 13 No.4, pp.232-46*.

Hasan, H. & Pfaff, C.C. (2006a). "The Wiki: a tool to support the activities of the knowledge worker" in *Transformational Tools for the 21 st Century TT211C2006*

Hasan, H. & Pfaff, C.C. (2006b). "The Wiki: an environment to revolutionise employees' interaction with corporate knowledge" in *Proceedings of the 18th Australia conference on Computer-Human Interaction: Design: Activities, Artefacts and Environments OZCHI; Vol. 206*

Ignat, C.-L., Oster, G., & Molli, P. (2007). "A comparison of Optimistic Approaches to Collaborative Editing of Wiki Pages" in *Collaborative Computing: Networking, Applications and Worksharing, 2007*

Jacobsen, D.I. (2007). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kalling, T. & Styhre, A. (2003). *Knowledge sharing in organizations*. Malmö: Liber

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling* Lund: Studentlitteratur

Lin, X. & Zang, Q. (2007). "Optimization of Knowledge Sharing & Transfer Network" in *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCom 2007, pp.5613-5616*

Lyytinen, K., & Robey, D. (1999). "Learning failure in informations systems development" in *Info Systems J, (9) 1999*

Löow, M. (1999). *Att leda och arbeta i projekt*, Kristianstad Tryckeri AB

Malhotra, Y. (1996). *Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview*. Nedladdad februari 15, 2009, från Brint Institute: Websida: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>

Mantel Jr S.J, Meredith J.R, Shafer S.S, Sutton M.M. (2004), *Project Management in Practice Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc

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

Nordberg, K. (2000). *Projekthandboken- Planera, leda och värdera projekt*. Borlänge: Förlags AB Björnen

- Patel, R. Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Poksinska, B., Dahlgaard, J.J. & Antoni, M. (2004), "The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations" in *The TQM Magazine, Vol 14 No.5, pp.297-306*
- Preece, J., Rogers, Y. & Sharp, H. (2006). *Interaction Design: beyond human-computer interaction*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Saariluoma, P., & Suvinen, H. (2008), "User Psychological Problems in a Wiki-Based Knowledge Sharing Portal" in *Internet and Web Applications and Services, 2008. ICIW '08. Third International Conference on Internet and Web applications and Services, IEEE Computer Society 2008*
- Schaffert, S. (2006). "IkeWiki: A SemanticWiki for Collaborative Knowledge Management" in *1st International Workshop on Semantic Technologies in Collaborative Applications STICA 06*, Manchester, UK, June 2006.
- Senge, P. (1995). *Den femte diciplin – Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Stenmark, D. (2003). "Knowledge Creation and the Web: Factors Indicating Why Some Intranets Succeed Where Others Fail" in *Knowledge & Process Management*, 10/3, pp. 207–216.
- Widén-Wulff, G. & Suomi, R. (2002). "Building a Knowledge Sharing Company - Evidence From the Finnish Insurance Industry" in *36th Hawaii International Conference on System Sciences*
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, 2nd Edition*. Thousands Oaks, California: Sage Publications Inc

Bilaga 1 Intervjuguide

Syftet med denna studie är att beskriva hur en distribueringsorganisation kan utvecklas till en lärande organisation genom att förbättra kunskapshanteringen och projektutvärdering med stöd av Wiki. Detta gäller organisationer som expanderar eller har expanderat kraftigt. Med din hjälp kommer vår intervju att lägga grunden för att vi bättre skall förstå förutsättningarna i organisationer för detta syfte.

Vi kommer att ställa ett antal frågor som vi bedömer ta ungefär en timma att diskutera igenom. Företagets namn kommer att vara konfidentiellt i uppsatsen och du får gärna vara anonym om så önskas i den bemärkelse att vi hittar på ett fiktivt namn. Dina svar kommer inte heller att spridas eller dokumenteras vid sidan av denna studie.

Dina svar kommer vara till stor hjälp för uppsatsens resultat.

Tack för att du tar dig tid!

Med vänliga hälsningar

Filip Agby
Damir Macanovic
Thomas Mennerdahl

Intervjufrågor

1. Skulle du kunna börja med att kort beskriva din roll på företaget?
2. Det kanske inte är något du vanligtvis funderar på eller känner att du vet exakt, men hur skulle du beskriva företagets organisationsstruktur?
3. Vad ingår i din uppfattning av vad kunskapshandling innebär för en organisation och finns det en klar strategi för detta?
4. Har ni en klar vision om hur ni vill att kunskapshandlingen ska fungera i framtiden?
Om ja: Hur ser denna vision ut och hur skall den förmedlas till resten av organisationen?
Om nej: Vet du varför en vision saknas?
5. Hur dokumenteras kunskap just nu?
Om ja: När då? Hur fungerar det? Finns det en officiell kanal för kunskapsspridning?
Om nej: Varför inte?
6. Uppmuntras personalen att sprida och ta till sig kunskap periodvis eller är det något som faller bort på grund av ständigt nya deadlines? (dvs inte anordnade kurser)
Om ja: Hur uppmuntras de?
7. Belönas personer som sprider mycket och bra kunskap?
Om ja: På vilket sätt?
Om nej: Vet personalen om att deras kunskapsspridning uppskattas av ledningen?
8. Upplever du att de anställda har en positiv inställning till att dela med sig av sin kunskap och att de underlättar för sig själva genom att lära andra?
Om nej: Vad kan det bero på?
9. Uppstår det konfliktsituationer mellan personalen angående arbetsrutiner?
Om ja: Hur hanteras det, ges möjligheten att diskutera igenom bådas sidor?
Om nej: Tror du att det inte finns några konflikter, eller kan det vara så att personalen är konflikträdd?
10. Upplever du att personal som tagit felaktiga beslut eller gjort fel vågar stå för det och erkänna misstaget eller är det snarare så att de försöker mörka sitt misstag?
11. Hur detaljerat tror du att de anställda kan beskriva företagets verksamhet?
12. Tror du att personalen har en förståelse om varför de genomför sina arbetsrutiner och hur deras arbete påverkar nästkommande process?
13. Förstår personalen hur mycket extra arbete som genereras på grund av bristande resultat i sitt arbete, då tänker vi på nästkommande led som måste ta reda på vad som är fel, varför det blev som det blev och hur det skall lösas.
14. Uppmuntras personalen till kreativt tänkande och ett kritiskt synsätt för att kunna förbättra sina och andras arbetsrutiner eller andra förutsättningar inom organisationen?
Om ja: På vilket sätt då? Hur mycket tid får de till detta?
15. Hur fungerar er externa projektutvärdering och hur dokumenteras den?
16. Hur kommer det sig att ni inte har någon intern projektutvärdering?
17. Har det nystartade Wikiprojektet diskuterats bland ledningen?
Om ja: Vad har diskussionerna berört?
Om nej: Ses inte projektet som en stor möjlighet för hela organisationen? Eller har det diskuterats andra lösningar?
18. Får det nystartade Wikiprojektet stöd från ledningen? (resurser, uppmuntran)
Om ja: På vilket sätt?
Om nej: Varför inte?