



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Valfritt Informatikprogram 180hp



Utmaningar inom KM-processer

En studie av två IT-konsult SME

Josefin Libäck Harder och Katarzyna Ferenc

Informatik 15hp

Halmstad 2015-10-19

© Copyright Josefin Libäck Harder och Katarzyna Ferenc
2015. All rights reserved
Kandidatuppsats
Rapport, IDE11XX
Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik
Högskolan i Halmstad
ISSN xxxxx

Förord

Vi vill börja med att tacka de två organisationer som gav oss möjligheten att genomföra den empiriska studien. Vi tackar framförallt våra respondenter, som genom sitt engagemang har bidragit till att vi lyckades uppnå syftet med arbetet och besvara vår frågeställning.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare, Lars-Olof Johansson och Esbjörn Ebbesson. Vi vill tacka dem för den tid de har lagt ner och all hjälp som vi har fått genom arbetes gång, men även för alla tips och den konstruktiva feedback som har påverkat arbetets utformning. Deras stöd har motiverat oss till att ständigt förbättras genom arbetsprocessen.

Vi skulle även vilja tacka alla opponenter som under våra seminarier har delat med sig av sina synpunkter kring vårt arbete och kommit med givande förbättringsförslag.

Abstrakt

Den ökade användningen av kunskap inom organisationer har utvecklat teorin inom Knowledge Management (KM). KM-processer utvecklas för större organisationer vilket skapar problem när dessa ska tillämpas inom SME (Small och medium Enterprises), som karaktäriseras av en brist på resurser och standardisering. Ytterligare problem uppstår inom konsultorganisationer när arbetet mot kunder prioriteras före arbete som bidrar till organisationsutveckling. Vår studie fokuserar därmed på konsult-SMEer och de utmaningar som dessa ställs inför inom KM.

Genom en litteraturstudie identifierades tre problemområden när det gäller KM-processer inom dessa organisationer; kodifikation, organisatorisk struktur och skapande av kunskapsvänlig kultur. Inom varje problemområde finns det även ett antal utmaningar som organisationerna ställs inför. Dessa utmaningar studerades empiriskt hos två olika konsult-SMEer som arbetade inom IT. Den empiriska undersökningen bidrog med nya utmaningar som inte identifierades i litteraturen, dessa presenteras i diskussionen. I slutsatsen sammanfattar vi sedan de utmaningarna som identifierats.

Abstract

The increased use of knowledge within organizations has contributed to the development of Knowledge Management (KM). The processes of KM are developed for larger organizations. This creates problems when they are directly applied on a SME (Small and Medium Enterprises), which is characterized by a lack of resources and standardization. Additional problems arise within consulting organizations when work towards the customer is prioritized above organizational-development. This study focuses on consulting SMEs and the issues that arise through their KM-development.

Through a literature-review we identified three problematic areas for KM-processes within consulting SMEs. The areas are codification, organizational structure and creation of a knowledge-friendly environment. Within each problematic area there were additional challenges that later was studied empirically. This study was done at two consulting-SMEs, both working within the field of IT. The empirical study contributed with new challenges that will be presented during the discussion. In the conclusion we will review the foremost challenges from our discussion.

Innehåll

1	Introduktion	1
2	Relaterad litteratur	3
2.1	Kunskap och Knowledge Management.....	3
2.2	Kodifikation.....	3
2.3	Organisatorisk struktur av konsultorganisationer	5
2.4	Motivation till kunskapsutbyten	6
2.5	Sammanfattning.....	7
2.5.1	Problematik med tillämpning av kodifikationsstrategier	7
2.5.2	Problematik med organisatorisk struktur	7
2.5.3	Problematik med skapande av en kunskapsvänlig kultur	8
3	Metod.....	9
3.1	Litteraturstudie.....	9
3.2	Datainsamling.....	9
3.3	Urval.....	11
3.4	Dataanalys.....	12
3.5	Etiska överväganden	13
3.6	Metoddiskussion.....	14
4	Resultat av empiri.....	16
4.1	Organisatorisk Struktur.....	16
4.2	Kodifikation.....	19
4.3	Motivation	22
5	Analys och diskussion	25
5.1	Problematik med tillämpning av kodifikationsstrategier.	25
5.2	Problematik med organisatorisk struktur	27
5.3	Problematik med skapande av en kunskapsvänlig kultur.....	28
5.4	Sammanfattning.....	29
6	Slutsats.....	31
6.1	Förslag till framtida forskning	32

Figurförteckning

Figur 1: Beskrivning av studien

Tabellförteckning

Tabell 1: Strategier inom kodifikation.

Tabell 2: Problematik med tillämpning av kodifikationsstrategier

Tabell 3: Problematik med organisatorisk struktur

Tabell 4: Problematik med skapande av en kunskapsvänlig kultur

Tabell 5: Överblick av respondenterna från Alfa

Tabell 6: Överblick av respondenterna från Beta

Tabell 7: Sammanställning av utmaningar gällande KM-processer

Bilagor

Bilaga 1: Observationsschema 36

Bilaga 2: Observationsschema genom KM processer 37

Bilaga 3: Operationaliseringsschema för intervjuer 38

1 Introduktion

Ända sedan IT började växa inom organisationer, har det funnits ett växande intresse att utnyttja kunskap som en organisatorisk fördel (Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed, 2007). Organisationer försöker utnyttja kunskapen som en organisatorisk och strategisk resurs (Alavi & Leidner, 2001; Lopez-Nicolas & Merono-Cerdan, 2011). Enligt Alavi och Leidner (2001) hittar vi kunskap inom organisationens kultur och identitet, rutiner, system, dokument och inom varje anställd. Förmågan att återanvända den existerande kunskapen hos de anställda skapar den organisatoriska fördelen (Alavi & Leidner, 2001). Den ökade användningen av kunskap inom organisationer har utvecklat teorin inom KM (Knowledge Management; Al-Alawi et al., 2007). KM syftar till att identifiera kollektiv kunskap i organisationen samt att externalisera kunskapen (Kotlarsky, Scarbrough & Oshri, 2014; Alavi & Leidner, 2001). KM innehåller även processer för skapande, lagring samt spridning av kunskap genom organisationen (Alavi & Leidner, 2001).

För att underlätta KM-processerna utvecklades kodifikation där arbetet syftar till att förenkla både kodning och överföring av kunskap inom organisationen (Kotlarsky et al., 2014). Kodifikation används här som ett paraplybegrepp som omfattar både kodifikations- och personaliserings-strategi (Kotlarsky et al., 2014). En kodifikations-strategi innebär vanligtvis en systematiserad och kodifierad kunskap, samlad i exempelvis en databas eller ett data-warehouse (Kotlarsky et al., 2014). Kunskapen kan sedan hämtas ut av en annan person oavsett tid och rum och på så vis sprids kunskapen genom hela organisationen (Jasimuddin, 2008). En personaliserings-strategi kräver istället en personlig kontakt för att fungera (Kotlarsky et al., 2014). Denna kontakt kan vara genom exempelvis ett personligt möte eller ett telefonsamtal där personerna interagerar med varandra direkt. Båda strategierna syftar till att lagra och sprida kunskap genom organisationen. Strategierna kompletterar varandra och tidigare litteratur tyder på att en blandning av båda strategierna bör tillämpas inom organisationen (Ancori, Bureth & Cohendet, 2000; Jassimuddin, 2008).

Tillämpning av strategierna kan dock stöta på problem hos ett SME (Small and Medium Enterprise, <250 anställda; Durst & Edvardson, 2012). Dessa karaktäriseras med brist på resurser och standardisering och saknar även etablerade verktyg som skulle underlätta kodifikationen (Durst & Edvardson, 2012). Avancerade IT-system som exempelvis innehåller intranät eller databas utvecklas för större organisationer vilket gör de olämpliga för ett SME (Durst & Edvardsson, 2012).

Denna uppsats fokuserar på konsultorganisationer som även är SME. Vidare samlas empirin in hos konsultorganisationer som arbetar inom IT, vilket tillsammans bildar IT-konsult SME. Det innebär att arbetet inom organisationerna är inom IT samt sker genom konsulter. Vidare i uppsatsen beskrivs dessa organisationer som konsultorganisationer. Kunskap är vitalt för konsultorganisationer eftersom konsulternas huvudkompetens handlar om att implementera kunskap baserad på

En studie inom KM-processer

praktiska och vetenskapliga källor, och därmed erbjuda kunderna en god rådgivning (Taminiau et al., 2009). Dock kan organisationens struktur påverka KM-processerna. Konsulterna lägger mest tid på att arbeta med kunder därför kan det uppstå en brist på tid från konsulternas sida för att ägna sig åt internt kunskapsarbete (Taminiau et al., 2009).

Även den organisatoriska kulturen av konsultorganisationer har en inverkan på organisationens KM-processer. Eftersom konsulterna kan uppleva rädsla att bli utbytbara om de delar med sig av sin kunskap (Ambos & Schlegelmilch, 2009) måste organisationen fokusera på att främja en kunskapsvänlig kultur som resulterar i kunskaps- delande beteende (Small & Sage, 2006). Detta genom att skapa motivation, engagemang och förhoppningar (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008) kopplade till kunskapspridningen.

Tidigare forskning av KM har fokuserat på tillämpning av de olika strategierna, även påverkan av den organisatoriska strukturen och organisatoriska kulturen har studerats. Jasimuddin (2008) kom genom sin undersökning fram till att en blandning av både kodifikations- och personaliserings-strategi tillåter organisationen att skapa en integrerad strategi för kunskapsöverföring. Dock är deras arbete snarare en grund till fortsatt forskning än ett färdigutvecklat ramverk. Taminiau et al. (2009) efterfrågar mer forskning på ledningens påverkan inom KM hos konsultföretag. Durst och Edvardsson (2012) har sammanställt tillgänglig litteratur kring SME och kunskapsarbete. Identifiering, lagring, och användning av kunskap är områden inom KM som enligt Durst & Edvardsson (2012) är mindre förstådda inom SME. Taminiau et al. (2009) efterfrågar även mer arbete inom hur dessa kunskapsutbyten går till.

Genom vår litteraturstudie identifierade vi tre problematiska områden inom KM-processer för konsultorganisationer; (1) tillämpning av kodifikationsstrategier, (2) organisatorisk struktur samt (3) skapande av kunskapsvänlig kultur. Detta ledde oss sedan vidare till frågan:

“Vilka utmaningar gällande KM-processer finns inom konsult SME?”

Syftet med frågan är att studera utmaningar inom KM-processer inom konsultorganisationer (IT-konsult SME). En analys av litteraturstudien ligger som grund för den empiriska studien. Det empiriska resultatet jämförs sedan med utmaningar som identifierats utifrån litteraturstudien. Den empiriska studien bidrar även med några nya utmaningar som tidigare inte har diskuterats i litteraturen. Studien resulterar i en empiriskt grundad sammanställning av utmaningar inom konsultorganisationer som sedan presenteras genom analys och diskussion.

2 Relaterad litteratur

Inledningsvis beskriver vi vad kunskap och KM innebär för att vidare komma in på kodifikation av kunskap. Därefter beskriver hur den organisatoriska strukturen påverkar KM-processer inom konsultorganisationer. Vi går vidare in på motivation för kunskapsutbyten. Litteraturen sammanfattas slutligen med tre problematiska områden: kodifikation, organisatorisk struktur samt kunskapsvänlig kultur och de utmaningar som karaktäriserar dessa områden.

2.1 Kunskap och Knowledge Management

Kunskap är en produkt av reflektioner och erfarenheter hos en individ (Al-Alawi et al., 2007). Beroende på sammanhanget är kunskap en resurs som ligger i en individ eller samlat i ett kollektiv (De Long & Fahley, 2000), men även dokumenterat i exempelvis en databas eller i ett dokumenthanteringssystem. Kunskapen kan ta form genom språk, berättelser, begrepp, regler och verktyg (De Long & Fahley, 2000). Det finns två typer av kunskap, tacit och explicit. En tacit kunskap är individens egen kunskap som är svår att dela vidare, såsom personliga, kognitiva och tekniska kunskaper (Alavi & Leidner, 2001). Som ett exempel på detta kan en individ urskilja ett specifikt ansikte bland tusentals andra utan att bli uppmärksam på varför, det sker automatiskt. Den explicita kunskapen står som kontrast till tacit kunskap och innefattar de konkreta kunskaper och färdigheter som är möjliga att föra vidare. Detta kan exempelvis vara i form av ett uppslagsverk eller en manual. Enligt Alavi och Leidner (2001) finns det olika åsikter om vilken typ av kunskap som är mer värdefull, men de påpekar att båda typerna är viktiga för organisationen då de bygger på varandra och används tillsammans. Det innebär att tacit- och explicit kunskap kompletterar varandra, explicit kunskap tenderar att förlora sin mening utan inslag av tacit kunskap (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008).

Teorin inom KM (Knowledge Management) utvecklades i samband med den ökade användningen av kunskap inom organisationer (Al-Alawi et al. 2007). KM har ofta en av tre ansatser: (1) att göra kunskapen synlig, (2) att utveckla kunskapsintensiv kultur eller (3) att bygga en infrastruktur för kunskap (Davenport & Prusak, 1998). Kunskapsutbyte syftar till att utnyttja den kunskap som finns inom organisationen (Jasimuddin, 2008). KM kan då beskrivas som en process bestående av aktiviteter där de grundläggande aktiviteterna behandlar skapande, lagning och spridning av kunskap genom organisationen (Alavi & Leidner, 2001).

2.2 Kodifikation

Inom KM används kodifikation för att beskriva processen av hur kunskap förflyttas inom en organisation. Tanken är att kodifikation ska förenkla kodningen och överföringen av kunskap inom organisationen. Kotlarsky et al. (2014) skriver att begreppet kodifikation tolkas på olika sätt, vilket påverkar förståelsen av vad kodifikation betyder. I vårt arbete ser vi kodifikation som ett stöd för att kunna utveckla, lagra och sprida kunskap.

Kodifikation är ett paraplybegrepp som sedan delas in i olika strategier som fokuserar på hur kunskapen sprids inom organisationen; (1) en kodifikations-

En studie inom KM-processer

strategi som innebär någon form av databas med samlad kunskap från hela organisationen som anställda kan ta del av, och (2) en personifierings-strategi som går ut på att kunskapsutbytet sker genom de personliga kontakterna (se tabell 1) (Kotlarsky et al. 2014). En kodifikations-strategi möjliggör ett kunskapsutbyte utan att personerna måste träffas personligen, där en personifierings-strategi kräver en personlig kontakt för att fungera (Kotlarsky et al., 2014). Detta måste inte ses som ett vägskäl inom kodifikation, en organisation kan med fördel använda båda strategierna som komplement till varandra i ett effektivt kunskapsarbete (Ancori et al. 2000). En användning av kodifikations-strategi kan exempelvis spara tid men inte förbättra kvaliteten på arbetet. Omvänt kan användandet av en personifierings-strategi förbättra kvaliteten på arbetet, men ta längre tid (Janicot & Mignon, 2012).

Tabell 1: Strategier inom kodifikation

Kodifikations-strategi	Personifierings-strategi
Ofta en databas med samlad kunskap från hela organisationen, tillgänglig för all berörd personal.	Personligt utbyte av kunskap, förlitar sig ofta på den mänskliga kontakten snarare än tekniska moment.

Jasimuddin (2008) identifierar verktyg som stödjer kunskapsspridning genom båda strategierna. Inom en personifierings-strategi anses face-to-face möten vara det mest effektiva verktyget för att sprida kunskap men även brainstorming, sociala nätverk eller observationer är vanliga verktyg. Enligt Al-Alawi et al. (2007) kan workshop utgöra en plattform för diskussioner och därmed att öka innovation inom organisationen. När det gäller kodifikationsstrategier spelar ICT (Information and Communication Technology) en central roll då den är tillgängligt oavsett tid och rum (Jasimuddin, 2008). Enligt Kotlarsky et al. (2014) betonar ett antal studier vikten av att externalisera kunskap genom att bädda in den inom artefakter såsom manualer och beskrivningar av systemuppbyggnad. Genom att bädda in kunskap i artefakter kan andelen standardiserade uppgifter öka, eftersom de anställda enklare kan återanvända lösningar (Janicot & Mignon, 2012). Jasimuddin's (2008) undersökning visar att det finns fördelar och nackdelar med båda strategierna och rekommenderar därför tillämpning av båda strategier inom en organisation.

En utmaning med kodifikation är omvandlingen av en form av kunskap till en annan, exempelvis att ta anteckningar från ett möte. Den som tar anteckningarna måste säkerställa att rätt delar antecknas, samt att den underliggande kontexten av anteckningarna bevaras i största möjliga mån. En omvandling från ord- till textform riskerar att förlora den underliggande förståelsen och kontexten (Kotlarsky et al., 2014). Det kan resultera i att individer som senare läser anteckningarna, inte kan tolka den kodifierade kunskapen. Organisationer som antar en kodifikationsstrategi kan göra kunskap till en organisatorisk resurs genom att avpersonifiera kunskapen och göra den mer tillgänglig. Det kan antingen göras genom överförbara objekt eller genom lagring i centraliserade databaser (Kotlarsky et al., 2014). För att göra kunskapen lättillgänglig placeras den ofta i ett KMS (Knowledge Management System) som de anställda har tillgång till. Ett KMS kan således vara en databas, ett intranät, eller ett nätverk (Janicot & Mignon, 2012). Ett KMS ignorerar ofta

En studie inom KM-processer

kontexten och rollen av en social interaktion. De byggs för att kunna skapa indexerad och strukturerad kunskap som enkelt ska kunna nås av en användare (Janicot & Mignon, 2012). KMS utvecklas allt mer för större organisationer, vilket gör de otillräckliga eller direkt olämpliga för ett SME. Att implementera ett sådant system gör att organisationen riskerar att förlora sina distinkta karaktärsdrag samt deras förmåga att växa (Durst & Edvardsson, 2012).

2.3 Organisatorisk struktur av konsultorganisationer

Organisatorisk kunskap är en strategisk tillgång som behöver genereras, representeras, lagras och spridas genom organisationen, för att sedan appliceras på problem (Durst & Edvardsson, 2012). Ett aktivt kunskapsutbyte är vitalt för en organisation som arbetar genom konsulter eftersom de måste kunna svara till specifika krav (Janicot & Mignon, 2012).

Konsulternas huvudkompetens handlar om att implementera kunskap baserad på praktiska och vetenskapliga källor och därmed erbjuda kunderna en god rådgivning (Taminiau et al., 2009). Konsulterna arbetar i projekt där varje projekt skapar en ny utmaning och kunderna kräver specifika lösningar. Arbetet sker ofta på plats hos kunder vilket kräver en integration av IT system för att anställda ska kunna kommunicera med varandra (Ambos & Schlegelmilch, 2009). Kodifikation stödjer detta genom verktyg som hjälper att sprida allmän kunskap och minska ett eventuellt beroende mellan grupper (Kotlarsky et al., 2014). Dock kan arbetet genom kodifikationsstrategier inom ett konsultorganisation stöta på problem vid en standardisering av uppgifter, eftersom arbetet är omväxlande (Janicot & Mignon, 2012).

En fråga som uppstår är huruvida konsultföretagens organisationsstruktur ger dem möjlighet till att dela kunskapen genom organisationen. Problematik kan uppstå när konsulterna väljer mellan att prioritera utveckling av sin egen kompetens eller utveckling av organisatorisk kompetens. Då konsulterna lägger mest tid på att arbeta med kunder kan det uppstå en brist på tid från konsulternas sida för att ägna sig åt kunskapsspridning i organisationen (Taminiau et al., 2009). Att skapa en balans mellan den interna och externa kunskapen är en utmaning då kunskapen är en resurs som kan säljas samtidigt som den bildar företagets konkurrenskraft (Ambos & Schlegelmilch, 2009).

För att relevant kunskap och erfarenhet ska kunna tillämpas på framtida projekt och organisationsutveckling behöver SME anta en KM-strategi (Baptista Nunes, Annansingh, Eaglestone, 2006). SME utmärker sig genom flexibilitet och litenhet. Resurserna inom SME är ofta begränsade vilket innebär att dessa måste användas med försiktighet (Durst & Edvardsson, 2012). Dessa typer av organisationer har ofta platta och informella strukturer. Detta bidrar till att affärsplanering och beslutsfattande är beroende av samma person. Även personalomsättning är lägre än inom stora organisationer (Durst & Edvardsson, 2012). Arbetet med KM inom SME karaktäriseras av en brist på formalisering och standardisering. Denna brist kan bero på medarbetarnas ovilja att dela med sig kunskap genom formella vägar samt

En studie inom KM-processer

att det ofta saknas formella strategier för kunskapsdelning (Yew Wong & Aspinwall, 2004).

Stora organisationer tillämpar vanligtvis KM genom olika strategier och ITC. Dessa organisationer har tagit fördelar både från den explicita kunskap lagrad i centraliserade databaser och tacit kunskap som skapas genom arbetsrutiner (Baptista Nunes et al., 2006). Ett SME är generellt svagare än en stor organisation i att systematiskt dela kunskap då de inte har en utvecklad KM-strategi (Durst & Edvardsson, 2012). Resultatet blir att majoriteten av kunskapen stannar hos ägaren och några få utvalda nyckelpersoner istället för att delas med samtliga inom organisationen (Durst & Edvardsson, 2012). Den informella strukturen påverkar att kommunikationen inom SME oftast sker muntligt och utan dokumentation. Kunskapsdelningen som sker inom ett SME är ofta oplanerad och eftersom det saknas formella arbetssystem och procedurer påverkar det dokumentationen av nyckelkunskap. Det som inte formaliseras kan heller inte lagras och finns då inte tillgängligt för användning i framtiden (Yew Wong & Aspinwall, 2004).

2.4 Motivation till kunskapsutbyten

Cabrera et al. (2006) undersökte hur personligheter, belöningsystem och självständighet påverkar människors vilja att delta i kunskapsutbyten. Forskarna skriver att ett uppfattat stöd från medarbetare och chefer är associerade med en större vilja att delta i ett kunskapsutbyte än självständighet och belöningsystem. Även Small och Sage (2006) kommer fram till att ekonomiska aspekter såsom exempelvis belöningar inte ger någon ökad villighet att dela sin kunskap. Däremot kan goda sociala relationer samt en god arbetskultur resultera i kunskapsdelande beteenden (Small & Sage, 2006).

En studie utförd av Jalal, Toulson och Tweed (2010) indikerar att kunskapsdelning främst påverkas av tre kulturella värden; (1) en känsla av samarbete mellan medarbetare samt inom organisatoriska aktiviteter, (2) erkännande av de anställda för deras kunskapsdelning samt (3) tillit mellan medarbetare inom projekt och förtroende för gruppens förmågor. En stöttande och grupporienterad organisationskultur, tillsammans med starka sociala band, ger en positiv inverkan på medarbetarnas förmåga att sprida den kunskap de har (Borges, 2012), detta kallas för kunskapsvänlig kultur i denna uppsats.

För att skapa en kultur som stödjer kunskapsutbyte bör organisationen fokusera på faktorer som motivation, engagemang eller förhoppningar (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008). Olika workshops på organisationen skapar rotation i arbetet och ger anställda möjlighet till att integrera med andra och därmed skapar motivation (Al-Alawi et al., 2007). Inom konsultorganisationer är det särskilt viktigt att de anställda har en hög motivation för kunskapsdelning. Detta eftersom det kan finnas en rädsla för att lätt kunna bytas ut om de anställda delar med sig av allt de kan (Ambos & Schlegelmilch, 2009).

En studie inom KM-processer

2.5 Sammanfattning

Genom en analys av litteraturstudien identifierades tre problemområden inom konsultorganisationer för KM-processer. Varje problemområde som identifierades karaktäriseras även med specifika utmaningar. Vi sammanfattar här dessa problemområden samt de utmaningar som kopplas till respektive problemområde. De problemområden och utmaningar som identifieras ligger sedan som grund för den empiriska studien.

2.5.1 Problematik med tillämpning av kodifikationsstrategier

För att kunskap ska kunna utgöra en resurs för organisationer behöver den externaliseras (Kotlarsky et al., 2014). En utmaning som uppstår i samband med detta arbete är omvandling av tacit kunskap till explicit utan att den förlorar sin mening (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008). Då tacit kunskap är sammankopplad med personaliserings-strategin och explicit kunskap förknippas med kodifikations-strategi, bör organisationen tillämpa båda strategierna (Jasimuddin, 2008).

Tabell 2: Problematik med tillämpning av kodifikationsstrategier.

Utmaning	Referens
Externalisering av kunskap för att den ska kunna utgöra en organisatorisk resurs.	Kotlarsky et al., 2014
Omvandling av tacit kunskap till explicit utan att den förlorar sin mening.	Seidler-de Alwis & Hartman, 2008; Kotlarsky et al., 2014
Tillämpning av en blandning av personaliserings- och kodifikations-strategi.	Jasimuddin, 2008; Ancori et al., 2000

2.5.2 Problematik med organisatorisk struktur

Konsultorganisationer karaktäriseras med att varje projekt kräver specifika lösningar och att arbetet sker på plats hos kund, vilket försvårar kommunikationen med kollegorna (Ambos & Schlegelmilch, 2009). En brist på standardisering och formalisering påverkar även medarbetarnas motivation till att dela med sig kunskap genom formella vägar (Yew Wong & Aspinwall, 2004) Konsulterna prioriterar arbetet mot kunden före arbetet som bidrar till organisationsutvecklingen (Taminiau et al., 2009), och ofta saknas det en etablerad KM strategi inom organisationen. Detta bidrar till att majoriteten av kunskap stannar hos kunskapsägaren (Durst & Edvardsson, 2012).

En studie inom KM-processer

Tabell 3: Problematik med organisatorisk struktur

Utmaning	Referens
Arbetet sker på plats hos kunden vilket försvarar kommunikation med kollegorna.	Ambos & Schlegelmilch, 2009
Brist på dokumentation.	Yew Wong & Aspinwall, 2004
Konsulterna prioriterar arbete mot kunden före arbete som bidrar till organisationsutveckling.	Taminiau et al., 2009
Ett SME karakteriseras av en avsaknad KM-strategi.	Durst & Edvardsson, 2012
Majoriteten av kunskapen stannar hos kunskapsägaren.	Durst & Edvardsson, 2012,

2.5.3 Problematik med skapande av en kunskapsvänlig kultur

För att organisationen ska kunna utveckla en kunskapsvänlig kultur måste den stödjas av ansvariga för kunskapsprocesserna (Taminiau et al., 2009), då uppfattat stöd från medarbetare samt ledningen påverkar medarbetarnas vilja till att dela med sig kunskap (Cabrera et al. 2006). Därför bör organisationen fokusera på faktorer såsom exempelvis motivation, engagemang eller förhoppningar (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008). En annan utmaning inom konsultorganisationer är medarbetarnas rädsla att bli transparenta om de delar med sig av sin kunskap till kollegorna (Ambos & Schlegelmilch, 2009).

Tabell 4: Problematik med skapande av en kunskapsvänlig kultur

Utmaning	Referens
Att ge medarbetarna uppfattad stöd i form av motivation, engagemang och förhoppningar.	Riege, 2005, Cabrera et al. 2006, Seidler-de Alwis & Hartman, 2008
En rädsla hos arbetarna att lätt kunna bytas ut om de blir transparenta.	Ambos & Schlegelmilch, 2009

3 Metod

Genom litteraturstudien fann vi tre olika problemområden som karaktäriserades med specifika utmaningar (se kapitel 2.5). Eftersom studien syftade till att identifiera de utmaningar som fanns i litteraturen, samt hitta nya utmaningar som kunde identifieras genom empirin, ville vi att respondenterna skulle beskriva sina arbetsprocesser med egna ord. Genom respondenternas berättelser kunde vi hitta mönster som antydde att det fanns en utmaning närvarande. Därför valde vi att genomföra intervjuer där respondenterna själva fick beskriva sitt arbete. För att kunna få en grund för intervjuerna utfördes en observation innan den första intervjun ägde rum. Det gav oss insikt i organisationens KM-strategi och hjälpte oss utforma frågor som var anpassade för organisationens arbetssätt samt gav tillräcklig data för att kunna besvara frågeställningen. Vi valde att använda oss av kvalitativa undersökningsmetoder i form av observationer och intervjuer för att utföra undersökningen, vilket gav studien en kvalitativ ansats (Denscombe, 2010).

3.1 Litteraturstudie

För att få en djupare förståelse inom ämnet och en bas för empirin genomfördes en litteraturstudie. För att säkerställa lämpligheten i artiklarna användes främst artiklar från journaler med en A-ranking i ACPHIS (Australian Council of Professors and Heads of Information Systems) såsom exempelvis "MIS quartely" och "Journal of knowledge management". Utöver det användes även databaser såsom "Google Scholar" samt databasen över publikationer som fanns tillgänglig på Högskolan i Halmstad. Då vi inte kunde hitta en sammanställd teoretisk grund för kunskap inom konsultorganisationer, valde vi att istället söka artiklar som avhandlade respektive område separat. I dessa identifierades ytterligare artiklar genom att undersöka artiklarnas referenser, vilket gav oss en bred bas för litteraturstudien. Litteraturstudien skapade en grund för observationsschemat (se bilaga 1) samt intervjumallen (se bilaga 3) i form av problemområden och utmaningar som kunde studerats.

Sökord som använts: *knowledge management, knowledge management systems, codification, SME, personalizationstrategy, consult firms.*

3.2 Datainsamling

Data samlades på två organisationer, organisation Alfa samt Beta. Den empiriska insamlingen började med en introduktionsintervju på Alfa. Vi intervjuade organisationens VD för att få grundläggande information om hur företaget arbetar med KM-processer. Introduktionsintervjun säkerställde även att metoderna som valdes för datainsamlingen var genomförbara på organisationen. Vi valde att inte presentera den data som samlades in under introduktionsintervjun då den endast syftade till att ge en grund för den empiriska undersökningen och inte undersökte utmaningarna inom organisationen.

För att kunna studera hur Alfa arbetar med kunskapsdelningen i praktiken samt få en grund för intervjuerna utfördes en observation. För att kunna genomföra observationen skapades ett observationsschema (se bilaga 1) (Denscombe, 2010)

En studie inom KM-processer

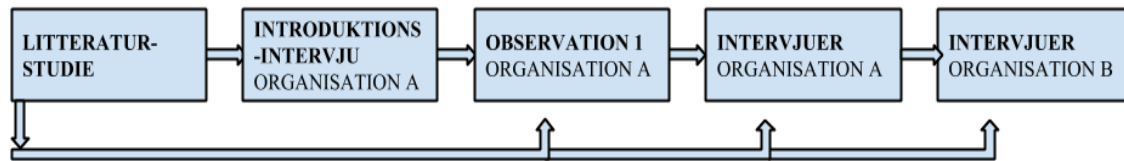
som grundades i litteraturstudien. Vi utförde sedan en direktobservation av ett projektmöte på Alfas utvecklingsavdelning. Observationen hade tre deltagare, David och Lisa som senare även intervjuades samt Jonas som var från kundens sida. Inför observationen tillämpade vi kriterier utifrån Granström (2004). Vi observerade en projektavstämning vilket var en naturlig miljö för respondenterna, respondenterna informerades även i förväg om hur observationen skulle utföras. Eftersom det är viktigt att behålla en naturlig miljö och göra sig "osynlig" (Denscombe, 2010) valde vi att inte spela in observationen med kamera, utan gjorde istället ljudinspelning samt förde anteckningar. Vi satte oss även vid andra sidan av rummet för att inte störa respondenterna under mötet.

Efter observationen var nästa steg att utföra intervjuer på Alfa. Vi genomförde fyra intervjuer varav två av deltagarna även närvarat under observationen. Intervjuerna utfördes på plats hos Alfa och vi fick möjlighet att genomföra samtliga intervjuer under samma dag. Dessa var individuella och skedde i ett avskilt konferensrum som var en neutral plats utan störningsmoment. Intervjuerna hölls i form av kortare semi-strukturerade intervjuer (se bilaga 3) och byggdes på problemområden och utmaningar utifrån litteraturen samt observationen. Semi-struktureringen av frågorna användes för att frågorna skulle behålla fokus samtidigt som möjligheten fanns att ställa följdfrågor som utvecklade svaren (Denscombe, 2010). Vid samtliga samtal gjordes ljudinspelningar som sedan transkriberades för att lättare kunna analysera och se mönster i svaren.

Då vi inte hade möjlighet att utföra uppföljningsintervjuer på Alfa valde vi att samla in data hos ytterligare en organisation, Beta. På grund av tidsbrist hade vi inte möjlighet att tillämpa samma process för datainsamling på Beta som hos Alfa. Vi genomförde istället fyra telefonintervjuer där frågorna grundades i vår intervjumall. Frågorna kompletterades med uppföljningsfrågorna utifrån den första intervjun. Eftersom intervjuerna genomfördes via telefon hos Beta var det upp till deltagarna vart de befann sig under intervjuerna. Alla deltagare valde att intervjuas när de befann sig på plats på kontoret. Vi som intervjuade valde att placera oss på en ostörd plats där vi kunde koncentrera oss på samtalet och hade en tyst bakgrund för samtalet. Intervjuerna pågick i cirka en timme per respondent och var semi-strukturerade av samma anledningar som för Alfa. Även dessa samtal spelades in med mikrofon och transkriberades för vidare analys.

Figur 1 visar de olika stegen i datainsamlingen. De nedre pilarna vilka steg som grundas ur litteraturstudien. Varje steg bidrog även direkt till nästa steg, vilket visas genom de övre pilarna.

En studie inom KM-processer



Figur 1: Beskrivning av studien

3.3 Urval

Vår empiri samlades in hos två organisationer som klassades som SME (<250 anställda) samt sålde IT-konsulttjänster. De uppfyllde därmed våra krav, vilka var att de skulle vara SME samt arbeta genom konsulter. Att organisationerna skulle arbeta inom IT var inget krav, däremot såg vi det som en fördel att de båda organisationerna arbetade inom samma bransch. Detta då datan som samlades in blev specifik för IT-branschen, då vi inte behövde ta hänsyn till olika branschens olika arbetssätt.

Vi vände oss i första hand till organisationer som fanns i Hallands län. Genom att söka på internet efter konsultorganisationer i Halland hittade vi dem som uppfyllde våra krav. Vi ringde sedan upp företagen och bad om möte med en lämplig ansvarig. Vi fick därmed kontakt med Alfa. Alfa var en IT-konsult organisation med cirka 50 anställda som hade en lång erfarenhet inom IT branschen. Organisationen fokuserade på att skapa kundnytta genom IT-lösningar och arbetade bland annat med drifttjänster, systemutveckling samt affärssystem. Då organisationen hade flera avdelningar som inte samarbetade med varandra i någon större utsträckning valde vi att endast fokusera på utvecklingsavdelningen. De anställda på avdelningen jobbade dessutom i projektform vilket för vår studie innebar möjlighet till att studera olika aspekter av kunskapsutbytet.

Vid val av den andra organisationen behövde vi hitta en organisation som hade möjlighet att delta med kort varsel eftersom vi tog in dem sent i arbetet. Vi valde därför att kontakta de företagen som vi kände till sedan tidigare på grund av deras samarbete med Högskolan i Halmstad, där studenter fick möjlighet att genomföra praktik på organisationen. På detta sätt fick vi kontakt med Beta som befann sig i Göteborg. Beta hade likt Alfa en lång erfarenhet inom IT-branschen. Företaget specialiserade sig i skräddarsydda lösningar för affärssystem och hade vid intervjuens tidpunkt cirka 20 anställda samt erbjöd sina tjänster och produkter till andra SME. Eftersom Beta inte arbetade med avdelningar, utan istället genom kunskapsområden såsom exempelvis ett specifikt affärssystem, valde vi att studera organisationen som helhet.

Vi hade som önskemål att få intervjua en person med ledande position inom varje organisation. Alfa valde själva ut vilka personer som vi fick intervjua. De gav oss möjlighet till att intervjua en person med en kortare anställningslängd, vilket var intressant och givande för arbetet då personen kollade på processer med nya ögon.

En studie inom KM-processer

Vi fick även intervju, en systemutvecklare, en projektledare samt avdelningschef som arbetat under en längre period (se tabell 5). Vi fick därmed uppfylla vårt önskemål om ledande positionen samt fick olika perspektiv på KM arbetet.

För att kunna genomföra intervjuerna på Beta fick vi hjälp av organisationens VD. Vi hade önskemål om att intervju personer med liknande roller som på Alfa. VDN tog fram förslag på vilka personer som är lämpliga samt samtalade med dem innan vi tog mejlkontakt med dem. Likande som hos Alfa hade vi även här en respondent som haft en kortare, respektive en längre, anställningslängd (se tabell 6). Alla deltagare visade på en positiv inställning till intervjuerna och bestämde en tid för intervju via mejl.

Tabell 5: Överblick av respondenterna från Alfa

Titel	Anställningslängd
Systemutvecklare- Adam	1,5 år
Projektledare och utvecklare för gränssnitt- Bertil	14 år
Systemutvecklare- Lisa	16 år
Avdelningschef- David	28 år

Tabell 6: Överblick av respondenterna från Beta

Titel	Anställningslängd
Konsult- Magnus	3 månader
Projektledare och utvecklare- Anna	23 år
Systemutvecklare- Andreas	30 år
VD- Jesper	30 år

3.4 Dataanalys

För att analysera data som kommer ifrån observationen använde vi oss utav en mall för utskrift av intervju (Denscombe, 2010). Mallen skapades i Excel där fyra kolumner hjälpte oss att identifiera vem det var som talade, vad som sades, vilken punkt från observationsschemat det kopplades mot samt eventuella kommentarer. Vi använde koder för att identifiera deltagarna och samtidigt säkerställa deras anonymitet och konfidentialitet (Angrosino, 2007). För att analysera data ifrån

En studie inom KM-processer

observationen kategoriserade vi den med hjälp av kategorier utifrån observationsschemat (Angrosino, 2007). Efter att de två första kolumnerna i dokumentet var klara fylldes kategorier i från observationsschemat samt eventuella kommentarer. Vi sammanställde resultatet i form av en beskrivning av vad som observerades för att sedan kunna skapa fler intervjufrågor.

På grund av omfattningen av den transkriberade datan valde vi att dela upp analysen av intervjuerna i två steg. Det första steget i vår dataanalys var kodningen av data (Denscombe, 2010). Datan kodades utifrån de problematiska områden, dvs. kodifikation, struktur samt kunskapsvänlig kultur. För detta använde vi oss utav tre färger att markera delar av datan med, en för varje område. Vi använde även en kommentarsfunktion för att dra kopplingar mellan fler områden till samma uttalanden. Genom att kombinera färgkodning och kommentarsfunktionen skapades en bild av utmaningarna som sedan samlades i ett eget dokument sorterade under respektive problemområde. Nästa steg i dataanalysen var kategorisering av data (Denscombe, 2010). Det var utmaningarna ifrån litteraturen som utgjorde kategorierna. I ett ytterligare dokument skapades tre tabeller med tre kolumner i varje. I första kolumnen angavs utmaningen utifrån litteraturen, i nästa kolumn klistrade vi in påståendet som bekräftade utmaningen och i den tredje kolumnen skrev vi påståendet som motsagt utmaningen. På detta sätt hittade vi även nya utmaningar som inte påpekades i litteraturen som vi studerade, då vissa påståenden inte kunde placeras i någon utav kolumnerna. Eftersom litteraturstudien låg som grund för analysen har vi valt att presentera analysen utifrån de problematiska områdena som presenteras i den teoretiska referensramen (se kapitel 2.5).

3.5 Etiska överväganden

Etik innebär en moralhållning som involverar respekt och skydd för människor som ska studeras (Myers, 2009). För att säkerställa att vi utförde studien utifrån de etiska riktlinjer som finns valde vi att genom undersökningen stödja individskyddskravet utifrån Vetenskapsrådet (2002). Vi tillämpade informationskravet genom att informera deltagarna om studiens syfte samt vilken information som kommer att publiceras och på vilket sätt. Samtyckeskravet innebär att deltagare ska samtycka till att delta i undersökningen och har rätt till att avbryta sin medverkan i studien när som helst. Vi påbörjade inte observationen och intervjuer innan samtliga deltagare godkänt sin medverkan. Konfidentialitetskravet syftar till att alla deltagare ska vara anonyma, därför valde vi att inte publicera företagets namn för att skydda deltagarna från att bli identifierade. Alla namn på deltagarna i datainsamlingen är påhittade och används enbart för att underlätta läsandet. För att ytterligare skydda deltagarna från identifikation presenteras de i vissa fall som det motsatta könet. Vi använde inte heller några namn vid dokumentationen av observationen och intervjuerna utan använde oss utav koder. Den data som samlades syftar enbart till att svara på undersökningsfrågan och kommer inte att användas i andra sammanhang, på detta sättet tillämpar vi nyttjandekravet. Andra etiska överväganden som vi tog hänsyn till var att ställa

En studie inom KM-processer

frågor som inte upplevs påtryckande eller kränkande (Denscombe, 2010) och att behandla de andra som vi själva vill bli behandlade (Myers, 2009).

3.6 Metoddiskussion

Ett av stegen i datainsamlingen var observationen hos Alfa. Observationen visade oss vad som faktiskt skrevs i motsats till intervjuer som bygger endast på det respondenterna säger (Denscombe, 2010). Mötet som observerades var ett kundmöte. Det innebär att det kunskapsutbytet som observerades var internt mellan representanterna från Alfa, samt externt mellan organisationen och kunden. Vi ansåg att kundmötet var relevant att studera då vi kunde observera hur representanter från organisationen arbetade med varandra, exempelvis genom att sprida kunskap mellan varandra. Sättet som mötet genomfördes på påverkade vår möjlighet att observera alla aspekter av kunskapsutbytet. Exempelvis satt alla deltagare bakom sina datorer under observationen vilket gjorde att vi inte kunde se vad de gjorde vid en given tidpunkt.

Frågor som dykt upp under observationen, angående exempelvis dokumentation, har tagits upp under intervjuerna med deltagarna som även närvarade vid observationen. Det gjorde att intervjun hos Alfa även bidrog till att komplettera observationen.

Datan som samlades in på Alfa gav en sammanfattande bild av hur KM-processerna såg ut på organisationen. Efter intervjuerna uppstod det ytterligare frågor som kunde besvaras genom en uppföljningsintervju. Vid tidpunkten fanns det dock ingen möjlighet att utföra uppföljningsintervjuerna hos Alfa och vi valde därför att ställa frågorna mot en annan organisation, Beta. Att ytterligare intervjuer utfördes hos en annan organisation gav oss möjlighet att se om utmaningarna hos Alfa även fanns hos andra organisationer med liknande verksamhet och förutsättningar. Det kunde däremot varit givande att undersöka Beta djupare genom att genomföra en observation även hos dem.

Under intervjuerna hos Beta ställdes ingående frågor om kunskapsutbyten. Samtalen hölls genom telefonintervjuer på grund av en geografisk distans till organisationen, samt för att underlätta för respondenterna. Vi upplevde att respondenterna var positiva till intervjuerna och gärna delade med sig av sina erfarenheter. Den enda nackdelen som vi kunde identifiera i samband med telefonintervjuerna var att vi inte kunde se respondenternas ansiktsuttryck. Dock kunde vi fortfarande tolka respondenternas känsla genom t.ex. tonläge.

Det kan diskuteras om val av respondenter påverkade studiens resultat, särskilt med hänsyn till att Alfa själva valde ut vilka personer vi skulle intervjua. Respondenterna från Alfa hade olika roller samt åsikter inom exempelvis motivation eller verktyg. Urvalet gav oss olika perspektiv på KM och bidrog till ett blandat resultat av respondenter snarare än ett manipulerat resultat. Eftersom respondenterna inom båda organisationerna påpekade samma områden som problematiska anser vi att val av andra respondenter inte hade förändrat resultatet.

En studie inom KM-processer

Även val av organisationer kan diskuteras. Organisationerna som studerades drev liknande verksamheter, dock fanns det skillnader både inom antal medarbetare samt i strukturen av organisationerna. Trots detta visade intervjuerna att de båda organisationerna i flera av de undersökta problemområdena stött på samma utmaningar inom KM, detta tyder på att valet av andra organisationer hade gett liknande resultat.

4 Resultat av empiri

Den empiriska studien grundar sig i litteraturstudien. Därför har vi valt att presentera resultatet i samma teman som förekommer i vår litteraturgenomgång. Vi börjar med att beskriva hur organisationerna Alfa och Beta är strukturerade för att vidare berätta om kodifikation inom organisationerna. Vi avslutar med att redovisa resultatet som berör konsulternas motivation till att dela med sig kunskap.

4.1 Organisatorisk Struktur

På Alfa arbetade de anställda utifrån avdelningar, exempelvis teknik, utveckling eller affärssystem. Samtliga respondenter påpekade att de frågade varandra om hjälp på avdelningen om det uppstod ett problem med en arbetsuppgift, då respondenterna kände till varandras kompetensområden. Avdelningarna hade olika arbetsuppgifter och arbetade med olika typer av projekt. Den tekniska avdelningen syftade till att exempelvis installera ett system ute hos en kund medan utvecklingsavdelningen fokuserade på att programmera och designa nya system. Lisa på Alfa uttryckte en önskan om att få veta mer kring vad som hände på de andra avdelningarna.

Lisa: "De hade säkert kunnat visa lite vad de gör eller berätta lite, teknik avdelning då, rädda vår uppfattning om det eftersom man inte vet så himla mycket egentligen. Jag vet att de kopplar in nätverk sladdar och datorer liksom."

På Beta valde de att istället arbeta genom kompetensområden. Jesper berättade att de försökte sprida all kunskap mellan de anställda. Det skulle förhindra att specifik kompetens bara låg hos en person och då förlorades om personen försvann. De kompetensområden som fanns fokuserade kring de system som organisationen specialiserade sig på, exempelvis affärssystem. Genom arbetet i team försökte organisationen utveckla de anställdas kunskaper genom att möjliggöra kunskapsutbyten inom grupperna. De hade även möjlighet att utse en handledare för de nyanställda som hjälpte till att introducera arbetet. Till detta räknades även att hjälpa den nyanställda med informella kunskaper och lära ut verktyg. Vem som blev utsedd berodde på vilket område som personen skulle arbeta inom, exempelvis utveckling, projektledning eller support. Under intervjun med Jesper betonade han att det inte skulle ses som en börda utan som något positivt. Det var meningen att handledaren själv skulle få ut något av att handleda, och känna ett engagemang gentemot uppgiften.

Jonas: "Det får ju vara en person som är väldigt engagerad i bolaget och intresserad och sprider informationen och kunskap som han har själv vidare då. Vi vill ju inte att den personen som ska bli fadder känner det som en belastning utan ska känna att han får något tillbaka och ger någonting till honom själv då eller henne."

På Alfa studerades utvecklingsavdelningen, där det fokuserades på utveckling av processer och system för deras kunder. I arbetet användes par-programmering för att underlätta arbetet för de anställda samt säkerställa att kunskapen stannar inom organisationen. Vid ett projekt var de anställda även sammansatta enligt flera

En studie inom KM-processer

ansvarsområden (utvecklare, projektledare osv.). Projekten var inte övergripande genom hela organisationen utan genomfördes på avdelningarna. På Beta arbetade de anställda i team. Det var ett aktivt beslut som organisationen hade tagit för att underlätta ett personligt utbyte och sprida kunskapen. Att de arbetade i team bidrog enligt respondenterna som motivation att hjälpa varandra att hitta lösningar. Jesper berättade att det främst var genom dessa team som de anställda delade med sig av sina erfarenheter. Han uttryckte även att han genom sin erfarenhet märkt att det inte fanns så stora kunskaper inom individen, utan att kunskapen byggs genom starka team.

Jesper: *“Dels det som vi har märkt genom vår erfarenhet är att man inte har så stora kunskaper hos individ utan att man då sprider kunskapen. Att man bygger starka team istället, det är det mest framgångsrika sättet.”*

Anna berättade att de arbetade i team för att alla skulle kunna införskaffa en översikt kunskap ifall någon skulle försvinna, även om de inte nödvändigtvis har samma detaljkunskap. Jesper utvecklade att om organisationen har starka team som delar sin kunskap sinsemellan så påverkas de inte av att någon skulle välja att lämna organisationen. Enligt honom har de inte lyckats med ett bra kunskapsarbete om det kompetensmässigt märks av att en person försvinner.

Jesper: *“Det är där vi försöker sprida det då genom att bilda team, den kompetensen får ju inte finnas bara på en person. Det är ju väldigt viktigt. Då blir man ju inte så känslig om en person slutar. Det ska ju inte märkas egentligen. Då har man misslyckats.”*

Som en del av datainsamlingen på Alfa utfördes en observation av ett projektmöte där representanter från både företaget och kunden fanns med. Projektet som diskuterades var i slutfasen och det var mycket tester av programvaran och felsökningar som pågick. Då kundrepresentanten, Jonas, hade haft möjlighet att testa programmet fanns det flera frågeställningar och funderingar som denne ville ha svar på från utvecklingssidan. Kunskapsutbytet skedde då framförallt mellan Lisa som utvecklade systemet och Jonas som hade frågor kring mjukvaran som redan har utvecklats samt förbättringsmöjligheter. Ett konkret exempel på kunskapsutbytet var när Jonas hade ett förbättringsförslag men Lisa förklarade för honom vad som egentligen händer i systemet, och på så sätt delade med sig av sina kunskaper.

Jonas: *“Ja det är det kanske. För mig så är det bara att klicka på den ju.”*

Lisa: *“Det finns ju lite mer saker som händer bakom. (...) Man kan säga att det ligger mellan 5-10 kolumner till i de här listorna som inte syns som följer med när du drar. Istället för att behöva gå ner i databasen hela tiden för att hämta upp information så finns dom ju med där.”*

Under projektmötet som observerades fanns ingen utsedd ordförande och de enda anteckningar som togs var individernas egna komihåg lappar för vad som skulle

En studie inom KM-processer

utföras härnäst. Mötet hade en given agenda, som projektledaren tog upp, agendan följdes dock inte till fullo, vilket kom i uttryck genom konversationen nedan.

Jonas: *“Men vi ska se. Vi hade en agenda ju.”*

David: *“Ja, nu har du ju redan brutit den.”*

David berättade senare att vid projekt så använder sig organisationen av en given agenda vid planeringsmöten genom SCRUM, projektmetoden som företaget tillämpade. Struktur av andra möten var beroende av vem som höll i dessa, det innebar att det ofta saknades en given agenda.

Det fanns även avdelningsmöten på organisationen. David berättade att det tillämpades en given agenda och anteckningar fördes, dessa möten hade en formell struktur och dokumenterades. Under dessa möten kunde de anställda även ta upp idéer eller förslag. Liknande hade Beta måndagsmöten som hölls varje vecka. Dessa rörde ofta den mer vardagliga biten och informerade alla om vad som var på gång i organisationen. Respondenterna berättade att de gick även igenom om det fanns något aktuellt angående en kund eller ett projekt. Under mötet fanns det även möjlighet för de anställda att lyfta en idé eller ett förslag som de hade. Det var även ett tillfälle att berätta om behov av en utbildning. Enligt Jesper var det önskvärt att de anställda tog upp eventuella problem under mötet för att få ut så mycket som möjligt av det. Anna påpekade under intervjun att måndagsmöten var en bra plattform för hjälp om någon hade ett problem. Även om det inte fanns möjlighet att lösa alla problem under mötet så kunde de hänvisa personen till någon som kunde hjälpa till.

Anna: *“Sen så brukar vi ju ha de här måndagsmötena som vi har varje vecka. Att man där nämner att man har kommit på en lösning i ett visst projekt (...). Så om någon ställs inför frågeställningen så kan man veta då var man ska söka mer information.”*

På Alfa hölls även företagsmöten, som innebar att hela företaget samlades. Då berättade avdelningarna om pågående projekt, framtida projekt och eventuella händelser. Under intervjun berättade Bertil att han önskade fler möten inom avdelningarna, för att öka kunskapsutbytet. Han uttryckte att det skulle underlätta en diskussion, och att de inte bara gav ett snabbt svar tillbaka på en fråga. Avdelningarna fokuserade på att fakturera kunden, så de anställda koncentrerade sig mer på sin uppgift än att hinna gå runt och diskutera alternativa lösningar.

Bertil: *“Man vill ju alltid ha mer tid att diskutera ihop, men som sagt så fakturerar man ju hela tiden.”*

På Beta fanns liknande möten, styrelse- och ledningsmöten, där utvalda personer satt med och gick igenom större beslut. De lade även stor vikt vid den gemensamma fika som fanns, och särskilt “fredagskaffet”. Respondenterna berättade om hur dessa var bra utgångspunkter för diskussioner om olika projekt och uppgifter. Organisationens skulle även börja skicka ut nyhetsbrev till de anställda för att hålla

En studie inom KM-processer

alla uppdaterade om händelser och kunder. Det var en förebyggande åtgärd för att förhindra att anställda missade aktuella områden. Ett nyhetsbrev skulle även säkerställa att samtliga anställda visste vad som skulle hända den närmsta tiden, eller något speciellt som skett. Det var dock inte påbörjat när intervjun gjordes utan var en planerad aktivitet.

4.2 Kodifikation

Under intervjuerna på Beta påpekade Adam som var nyanställd att de måste fråga andra för att få tillgång till deras kunskap. Han berättade att hans inlärningsprocess går ut på att andra delar med sig kunskap, hans arbete kräver det. I början fick han en utbildning i organisationens projektmetodik. Adam påpekade att han bara hjälpte andra om det någon specifikt frågade om hjälp. För att hjälpa personen ritade han exempelvis modeller på tavlor eller pratade med personen. Lisa berättade att hon hjälpte andra genom att exempelvis förklara hur verktygen fungerar. Även David betonade att inläring och engagemang bidrog till effektiviteten, därför såg han gärna att folk frågade honom så att han kunde bidra med råd och tips.

David: "Jag ser ju gärna att folk frågar mig om de sitter med det som de funderar över, ofta är det enklare att ge råd och tips när man ser nått från sidan och säga tänk på det eller gör så (...) Det är väl det där med lärande och engagemangen men det bidrar ju till effektivitet."

För Magnus på Beta brukade andra konsulter försöka förklara hur de såg på problemet och att de sedan kunde komma fram till en lösning tillsammans. Det var dock beroende på frågan och ibland kunde det räcka med ett snabbt svar tillbaka för att han skulle kunna gå vidare med uppgiften. Han påpekade även att han frågade en kollega i första hand om han exempelvis inte hittade information om en kund i systemet. Den kunskap han hade om organisationens kunder var införskaffad genom andra konsulter under tiden de har arbetat. Anna berättade att hon pratade med en tidigare involverad i ett projekt när hon skulle ta över.

Efter ett projekt kunde en tidigare projektmedlem ha viss kunskap i huvudet som var svårt att få ner i skrift och då var det enligt Anna lättare att prata direkt med personen. Det kunde exempelvis vara en viss känsla som konsulten hade utvecklat för kunden under arbetet.

Anna: "Det kan ju vara att man har en viss känsla för kunden. Eller ja. Även litegrann vilket sätt man ska bemöta kunden på (...) Det är ju inget som man dokumenterar ner."

Andreas talade om en kunskapsbrist bland de nyanställda inom utvecklingsdelen. De som kom in i organisationen hade svårt att veta vad företagets olika system hade för möjligheter till vidareutveckling programmeringsmässigt, men han påpekade samtidigt att det var något som de lärde sig efter hand. Anna tog även upp de gemensamma fikarasterna som ett bra tillfälle för att dela med sig av lösningar och erfarenheter. Jesper berättade att fikarasten var en motivation för de anställda för att utbyta kunskap. Andreas berättade att det ibland kan vara problematiskt med tiden hos de anställda. Om någon behövde hjälp så var det inte säkert att den person

En studie inom KM-processer

som tillfrågades hade möjlighet att hjälpa till just då. Även Magnus och Anna påpekade detta under intervjun. Anna berättade även hur det kunde upplevas som stressande när någon bad om hjälp om hon själv satt i en svår eller stressad situation. Dock såg hon en lösning på problemet genom att de tillsammans kunde avsätta en senare tid så att de kunde gå igenom uppgiften, särskilt om det var en krångligare uppgift.

Anna: "Dels kan det ju vara om man sitter i en tajt situation så kan det ju kanske upplevas som stressande (...) när man upptäcker att det blir det så får man ju sätta stopp då att det här blir för stort det kan vi inte ta nu. Vi får boka in en tid för det."

Respondenterna på Alfa beskrev även hur de skulle agera om de hade ett problem och behövde hjälp ifrån en kollega.

Bertil: "Ja, vi sitter ju i ett kontorslandskap på både gott och ont så att säga. Det blir ju mycket att man ropar till varandra."

Lisa: "Vi sitter ju på det sättet så att man frågar hellre, personligen då, om man behöver hjälp eller om det är nån som behöver hjälp så går man till den person i största mån."

Enligt respondenterna på Alfa fungerade det bra att fråga en kollega om hjälp vid behov, även om de samtidigt önskade mer avsatt tid för att kunna diskutera uppgifter och lösningar med varandra. På Beta satt de anställda i ett öppet kontorslandskap där de anställda främst frågade en person i närheten om de hade en fråga. Respondenterna på Alfa berättade även att kunskapsprofiler, en guide till vem som vet vad, inte behövdes. Lisa påpekade att på grund av att organisationen var såpass liten, och med mycket muntlig kommunikation, visste de vem de kunde vända sig till med ett specifikt problem. David påpekade också att organisationen var såpass liten att alla visste vad alla gjorde eftersom de hade tillgång till varandras kodning. Även samtliga respondenter på Beta svarade att de visste vem som har vilken kunskap. Från Jesper fick vi reda på att organisationen försökte utnyttja den kunskap och kompetens som fanns. De hade t.ex. nyligen anställt ytterligare en person som senare skulle få arbeta som nyckelkunds-konsult. Jesper förklarade att de redan innan anställningen visste vilken kompetens som personen hade och hur de skulle kunna använda honom inom organisationen på bästa sätt. De var dock inte intresserade av individens kunskap utan lade ett större fokus på helheten av de olika kompetensområden som fanns.

Jesper: "Oftast handlar det ju om kunder så det är ju inte individens kompetens som vi är ute efter då utan det är ju runt kunden. (...) Vad vi har gjort hos kunden och... Det är ju det vi ser som viktigt och inte individens kunskap."

Jesper berättade dock att det eventuellt kunde vara enklare att kunna läsa ett dokument över vad kollegorna kan. Magnus hade nyligen startat sin anställning, enligt honom fanns det ingen manual eller liknande där de anställdas kunskaper dokumenterades ned och kunde delas. Anna berättade att de konsulter som arbetat

En studie inom KM-processer

på organisationen en gång hade upprättat en profil över sina kunskaper. Då de inte längre arbetar med att marknadsföra konsulterna, utan projekten, så används inte längre sådana profiler. Magnus uttryckte att det var något som de fick lära sig under arbetets gång. Det bidrog även till att han inte kunde påstå att de andra visste vilka kunskaper han hade, särskilt så tidigt i anställningen. Anna, som har jobbat på företaget i 23 år, sa att hon hade fått en bra översikt över vad alla kan. Hon berättade vidare att de andra visste vilka kunskaper som hon hade.

Vi tillfrågade respondenterna på Alfa om vilka datoriserade verktyg som användes i deras arbete och fick flera olika svar. Exempelvis sa Adam att det inte fanns något verktyg alls medan Bertil nämnde internchatt, mail, Skype och Helpdesk. David sa även att Google var en vanlig källa till att hitta information. Flera av dessa verktyg var dock informella och ingenting som organisationen uppmuntrade de anställda att använda. Adam kunde inte identifiera något verktyg som användes och Lisa påpekade att organisation inte lade tid på att utveckla verktyg som hjälper anställda att kommunicera. Vid intervjuens tidpunkt tittade Beta på att börja använda Share Point (ett webb-baserat verktyg för att lagra, ordna och dela åtkomst till information) som verktyg. De kunde då anpassa mallar för dokument och även få tillgång till chatt. Anna berättade om hur viktigt det var att alla använde verktygen på rätt sätt, och att de fick en god introduktion till dessa. Hon uttryckte även att det skulle bli enklare att dokumentera om alla skulle göra det på samma sätt. Andra verktyg som användes var kalender genom Outlook, supportsystem, Google Drive och e-post. Tidigare hade de även använt sig utav MSN för att ställa enklare frågor till varandra, men vid intervjuens tidpunkt hade det slutat användas.

Under observationen på Alfa kunde vi se att alla deltagare antecknade på sina datorer. Alla deltagarna hade med sig egna laptoppar, varav endast en var inkopplad på en stor skärm för alla att se på. Informationen som kunde ses på skärmen var en Excel-mall med projektets milstolpar. Vi fick under den senare intervjun veta att de formella anteckningar som tas lagras på en plattform där alla anställda kan nå informationen. Vanligtvis blir den dock bara liggandes där efter att projektet har avslutats. Om de anställda på Beta ville ha mer information om ett tidigare projekt så frågade de någon som varit involverad i det. För att kunna fråga personen var de först tvungna att lista ut vilka som varit involverade, detta gjordes genom dokumenthanteringssystemet. Anna berättade att hon sökte upp den ansvariga för projektet i dokumentationen och sedan frågade den personen direkt om hon ville återanvända en lösning som någon annan hade skapat tidigare. På Beta fanns det även en framtagna handbok som stöttade anställda.

Anna: "Vi har ju en sån här konsulthandbok som vi har där det egentligen står litegrann hur vi ska representera företaget och vad det innebär att vara en konsult osv. Men det är ju ofta självklara saker."

Beta försökte att dokumentera i den mån som det var möjligt. Det mesta av den dokumentation som fanns var runt kunder och sparades då i respektive kundmapp på organisationens server. Jesper underströk att det var viktigt att dokumentera alla processer och system som skapats hos kunden, det skulle även gå att läsa sig till hur

En studie inom KM-processer

ett projekt hade utvecklats. De möten som fanns inom organisationen dokumenterades alltid genom ett protokoll. Dessa lades sedan upp så att alla anställda hade tillgång till dessa, så att det fanns möjlighet för de anställda att kolla igenom vad som hade sagts och beslutats vid ett senare tillfälle. Magnus berättade att han sökte information genom att koppla upp sig mot servern och intranätet för att söka information om en specifik kund. Anna sökte information på samma sätt, alternativt genom att Googla. Hon ansåg att hon hade de verktyg som behövdes för att kunna spara ner dokumentation på ett effektivt sätt. I de fall en tillräcklig dokumentation inte hade skapats hänvisade hon till den mänskliga faktorn. Dokumentationen sparades sedan på en server som alla anställda kunde nå överallt.

Jesper: "Nu är det ju så att nu sitter de flesta inne så det kan ju, det kanske var mer vanligt att vi la ut dokument förut när vi hade konsulter som satt mycket ute och inte hade tillgång till vårt arkiv. Men nu har ju alla tillgång via den här ny infrastrukturen vi har på bolaget."

Anna berättade om vikten av att återanvända lösningar och dokument som fanns dokumenterade. Hon beskrev att om alla anställda dokumenterade på en god nivå så fanns mycket av informationen kvar även om individen inte längre arbetade på organisationen. Hon berättade även att organisationen kunde bli bättre på att dokumentera samt vikten av tillgång till en god dokumentation. Hon uppgav att alla inte använde samma struktur för dokumentation. Det kunde senare skapa problem när de sökte efter andras dokumentation.

Anna: "Jag har oftast ganska själv lätt att hitta information som jag har lagrat ner. Men vi använder inte riktigt samma struktur alla. Så det kan vara svårt att leta efter andras dokument ibland."

Hon påpekade även hur både dokumentation och den personligt kommunicerade kunskapen tillsammans blev ett utvecklingsmoment. Genom att använda båda blev det lättare att ta till sig kunskapen som fanns, och även lärdomar för att inte upprepa misstag etc. Jesper uttryckte ett behov av bättre verktyg för de dagliga händelserna för att förenkla uppgifterna.

4.3 Motivation

Under observationen som utfördes på Alfa, observerades det att Lisa försvann vid flera tillfällen ur diskussionen och fokuserade på något bakom skärmen, vilket skapade en förvirring när frågor fick ställas om. Dock var det främst hon som delade med sig av sin kunskap på mötet framförallt kring systemet. Vid de senare intervjuerna undersöktes respondenternas motivation till att hjälpa varandra. Alla respondenterna uttryckte att det var viktigt att alla anställda delade med sig av sin kunskap. Däremot kände Bertil, Lisa och David ingen motivation till att dela med sig av sin kunskap. De var överens om att det var en oskriven regel att alla hjälpte varandra om någon frågade, men det var inte viktigt för de själva att de andra lärde sig nya saker. Adam yttrade däremot att det var viktigt att dela med sig av sin kunskap eftersom han var beroende av att de andra ville hjälpa till i retur.

En studie inom KM-processer

Adam: *“De andra hjälper mig. Om jag vet någonting så måste jag dela med de andra också.”*

Samtliga respondenter hade olika motivationsfaktorer för att hjälpa varandra. Bertil önskade exempelvis fler tillfällen för att utbyta kunskap genom diskussioner. Kunskapsutbytet skulle då ske under möten och inte med hjälp av datoriserade verktyg. Lisa hade också önskemål för fler tillfällen till kunskapsutbyten, då möjligheten hade varit givande för alla. För Bertil, Lisa och David påpekade att plattformar eller tidsavsatta sammankomster skulle motivera till att dela med sig av kunskap till de andra. Respondenterna gav inga uttryck för att organisationen bidrog till att utveckla och motivera ett kunskapsutbyte mellan de anställda. Det fanns exempelvis inga riktlinjer för hur de anställda skulle handla kring kunskapsutbyte. Det var istället avdelningarna själva som fick ta hand om kunskapsarbetet och försöka uppehålla en god miljö för kunskapsutbytet. Bertil, Lisa och David upplevde även att de inte själva har bidragit till ett ökat kunskapsutbyte. De svarade om någon ställde en fråga, men var inte aktiva i kunskapsutbytet. Respondenterna påpekade en tidsbrist för kunskapsutbyten som uppstod eftersom konsulterna prioriterade att fakturera kunden.

Samtliga respondenterna på Beta hade inställningen att de skulle hjälpa en kollega som bad om hjälp, om de hade möjlighet och kunskapen. Under intervjuerna fick respondenterna säga vad som motiverade dem att hjälpa en kollega eller berätta om en erfarenhet. Det som för dessa specifika personer motiverade till ett kunskapsutbyte var:

- att individen själv ska bli motiverad
- att tillföra ny kompetens
- att kunskap inte ska reserveras på enskilda individer
- att det för arbetet framåt
- att kunna hjälpa någon är motiverande i sig

Andreas berättade exempelvis att han gärna hjälpte till om det var ett ämne han kunde. I de fall där han hade möjlighet att hjälpa till så försökte han låta personen resonera sig fram till en lösning istället för att bara ge ett snabbt svar. Personen fick då själv hitta en lösning problemet, men Andreas fanns bredvid som stöd.

Andreas: *“Jag vill inte kalla det coaching men det blir ju att man genom att man resonerar sig fram, bestämmer vad målet är och vad problemet är och sen försöka resonera sig fram till vad lösningen på problemet är.”*

Även Magnus som var nyanställd fick hjälpa till när kollegorna hade frågor, trots hans korta tid på organisationen. Han påpekade att alla hade egna områden som de kan lite bättre än andra. Om en person inte har hunnit arbeta så mycket med ett specifik område så tillfrågades någon som var mer insatt. Anna försökte visa och förklara om det var något som var oklart, i den mån det fanns tid. Hon berättade att det ibland inte fanns tillräckligt med tid för att hjälpa någon om det exempelvis var

En studie inom KM-processer

en mer komplex fråga. Då kunde det istället vara aktuellt att boka in en avsatt tid med den personen för att kunna gå igenom uppgiften eller problemet mer noggrant.

5 Analys och diskussion

Vid analys av data utgick vi utifrån de problemområden som hittades i litteraturen, därför valde vi att strukturera analysen utifrån samma rubriker som problemområden omfattar. Varje problemområde representerades av en del utmaningar. Dessa diskuteras under respektive rubrik i det sammanhanget som de framkom under den empiriska studien.

5.1 Problematik med tillämpning av kodifikationsstrategier.

Att göra kunskap synlig är en utmaning inom konsultorganisationer (Kotlarsky et al., 2014). För att konsulterna skulle kunna återanvända lösningarna behövde de finnas dokumenterade. Även den tysta kunskapen som låg inom individerna behövde spridas bland de anställda för att underlätta arbetet mot kunderna. Under intervjuerna berättade respondenterna att kunskapsspridningen var viktig för organisationen. Detta berodde på att varje konsult besatt en viss kunskap som också utgjorde en organisatorisk resurs. Enligt Kotlarsky et al. (2014) bör denna kunskap externaliseras, dels för att kunskapen inte ska stanna inom individer samt för att en återanvändning av lösningar ska vara möjligt. En omvandling från tyst till explicit kunskap var svår för organisationerna, vilket överstämmer med Seidler-de Alwis & Hartmans (2008) forskning. Exempelvis berättade en av respondenterna att "det finns saker i huvudet som man aldrig kan få ner igen i skrift". Just därför tillämpades en blandning av personaliserings- och kodifikations-strategi, vilket även föreslås i litteraturen (Jasimuddin, 2008; Ancori et al., 2000). Respondenterna berättade hur en blandning av KM-strategierna underlättade deras arbete, exempelvis hade alla konsulter tillgång till varandras kodning samtidigt som de kunde fråga varandra om hjälp och få uppgifter förklarade.

Organisationerna arbetade framförallt genom personaliseringsstrategi, vilket enligt Yew Wong & Aspinwall (2004) är vanligt inom SME. Personaliserings-strategin skulle enligt respondenterna underlätta att exempelvis förmedla en viss känsla för kunden, eller berätta om en idé som kunde vidareutvecklas. Eftersom konsulterna inte alltid kunde ta till sig och läsa informationen kunde en personaliserings-strategi hjälpa konsulterna med deras arbete och underlätta för dem att uttrycka vissa kunskaper.

Även vikten av en kodifikations-strategi poängterades av respondenterna. Konsulterna gav uttryck för att de behövde tillgång till andras dokumentation. Den kunskapen som har dokumenterats, såsom exempelvis anteckningar från möten eller projektdokumentation, hamnade på organisationernas servrar. Denna dokumentation blev sedan liggandes orörd eller användes enbart för att hitta en person som var ansvarig för dokumentet för att istället kunna vända sig dit personligen. Att hitta rätt dokument var problematiskt för konsulterna då det användes olika strukturer för dokumentationen. Det fanns ingen standardisering för hur dokument skulle utformas vilket gjorde att konsulterna ibland fick svårt att hitta ett specifikt dokument. En utav konsulterna uttryckte även behov av ett lätthanterligt system. Gällande system och datoriserade verktyg uppstod det

En studie inom KM-processer

ytterligare problem hos en utav organisationerna. Det visade sig genom våra intervjuer att konsulterna hade olika kunskaper om vilka verktyg som fanns tillgängliga. Exempelvis svarade en av respondenterna som varit anställd under en kortare tid att det inte fanns några datoriserade verktyg att använda. Som kontrast berättade en av de respondenterna som varit anställd på organisationen under en längre tid om flera olika verktyg som användes inom avdelningen. Vi fann dock en brist på tidigare litteratur inom denna utmaning vilket gjorde att vi inte kunde jämföra utmaningen mot litteraturen.

Kodifikations-strategin visade sig vidare vara bristande på båda organisationerna som undersöktes. Detta grundade sig i att de befintliga systemen var svåra att hantera, men även på grund av konsulternas ovilja till att sprida kunskap genom formella vägar, vilket även nämns av Yew Wong & Aspinwall (2004). Genom intervjuerna hos Beta fick vi exempelvis reda på att respondenterna ansåg att de skulle kunna förbättra sin dokumentering men att de istället föredrog en personlig kontakt för att ställa frågor sinsemellan. Ett av karaktärsdragen av ett SME är just att de vanligtvis hoppar över de datoriserade systemen då de på grund av storleken har möjlighet att gå fram till personen och inte ännu känner behov utav verktyg (Durst & Edvardsson, 2012; Janicot & Mignon 2012).

Datan som samlades in under empirin pekade på att en personaliserings-strategi var etablerad inom båda organisationerna som undersöktes. Däremot stötte kodifikations-strategin på problem. Detta visar att integreringen av de båda strategierna var en utmaning för konsultorganisationerna, och då särskilt etableringen av kodifikations-strategin. Då de anställda föredrog att diskutera problem personligen kan det innebära problem när en kodifikations-strategi med datoriserade verktyg integreras i arbetet. Detta kan exempelvis resultera i att samtliga anställda inte använder de verktyg som finns tillgängliga, som i fallet hos Alfa.

För dokumentation av individernas kunskap, så kallade kunskapsprofiler, fanns det olika åsikter mellan organisationerna som undersöktes. Respondenterna på Alfa berättade att organisationen var såpass liten att de visste vem de skulle vända sig till om de behövde hjälp. På Beta däremot påstod två av respondenterna att kunskapsprofilerna hjälpte till att hålla reda på de andras kunskaper, vilket särskilt var en hjälp för nyanställda. Att upprätthålla kunskapsprofilerna var även en utmaning i sig för konsultorganisationerna. En utav respondenterna påpekte att organisationen marknadsförde projekt och inte konsulter, och därför var kunskapsprofiler inte aktuellt för dem. Detta pekar på att syftet med kunskapsprofiler kan misstolkas och nyttan går förlorad. Konsulterna behöver tänka kring kunskapsprofiler som ett hjälpverktyg och inte ett konkurrensmoment. Eftersom nyanställda saknar kunskap om övriga anställdas kunskaper kan profilerna exempelvis hjälpa till med att hitta rätt person att vända sig till vid ett specifikt problem. Då har personen möjlighet att lokalisera någon som har kompetensen som behövs för uppgiften. Detta sparar tid och det är just tiden som är konsulternas mest bristande resurs.

En studie inom KM-processer

VDn för Beta uttryckte att det inte var individernas kunskap som organisationen var ute efter, samtidigt som det är just individers kunskap som avgör vilken roll som personen kommer få inom organisationen. Detta handlar dock inte om konkurrens utan utnyttjande av resurser. För att utnyttja kunskapen som en organisatorisk fördel är det förmågan att återanvända den existerande kunskapen hos de anställda som skapar den organisatoriska fördelen (Alavi & Leidner, 2001). Uttalandet från Beta valde vi att tolka som att de försökte göra just detta, att återanvända den existerande kunskapen hos de anställda.

5.2 Problematik med organisatorisk struktur

Alfa arbetade på kontoret vilket gjorde att organisationen inte behövde hantera utmaningen med att arbetet ofta sker hos kunder. Däremot arbetade Beta ofta utanför kontoret och hade önskemål om systemet som skulle göra det enklare att komma åt dokumentation eller projekt. Konsulterna kommunicerade oftast via telefon eller mejl när de befann sig hos kunder. Dokumentationen som var tillgänglig genom organisationernas intranät var inte tillräcklig för att stödja konsulterna i deras arbete. Även detta pekar på den bristande kodifikations-strategi. Konsulterna önskade tillgång till information i real-tid, exempelvis kring pågående projekt. Detta stämmer med Ambos och Schlegelmilch (2009) som skriver att integration av IT system är en utmaning för konsultorganisationer.

Utveckling av ett ITC kunde lösa problem med tillgång till den dokumenterade kunskapen. Ett mer grundläggande problem var att kunskapen inte alltid fanns dokumenterad, det gällde både individernas kunskap samt kunskap kring kunder och projekt. Dokumentation av kunskap krävs av konsultorganisationer enligt Durst och Edvardsson (2012) som berättar att kunskapen måste respresenteras för att kunna appliceras på problem. Organisationerna berättade om sin ambition för att dokumentera, dels för att vissa kunder krävde dokumentation men även för sin egen utveckling. En av konsulterna uttryckte att det var dokumentationen som möjliggjorde återanvändningen av lösningarna, men även att dokumentationen säkerställer att kunskapen stannar inom organisationen om konsult skulle avgå. Trots detta var det dokumentationen som organisationerna drog in på när tiden inte räckte till. Även konsulterna berättade att det var tiden för dokumentation som var svårt att få betalt för även om kunderna ställde krav på att det skulle finnas med. Detta bekräftar Taminiau et al. (2009) som beskriver hur organisationerna prioriterar arbetet mot kunder före arbetet som bidrar till organisationens utveckling och kunskapsspridning. Konsulterna på båda organisationerna poängterade att arbetet debiterades mot kunden per timme, därför kunde det vara svårt att få betalt för att två personer arbetade gemensamt. Det var arbetet mot kunden som prioriterades hos organisationerna och de interna punkterna hamnade längre ner på listan.

Konsulterna uttryckte att de saknade tid för diskussioner. En av respondenterna berättade om hur det kunde utgöra ett stressmoment att hjälpa andra. Hon föreslog samtidigt att problemen kunde lösas med hjälp av organisationens datoriserade verktyg. Då alla anställda hade tillgång till andras kalender genom Outlook kunde de

En studie inom KM-processer

boka en tid där för att kunna gå genom uppgiften gemensamt vid ett senare tillfälle. Även detta visar på hur tillämpning av båda strategierna inom kodifikation är optimalt för konsultorganisationer. Genom att i första hand ta kontakt i person behåller konsulterna samma arbetsätt och personliga bemötande. Skulle en person inte ha tid att diskutera vid den tidpunkt som frågan ställs kan konsulterna istället boka en tid genom ett datoriserat verktyg och kan då gå igenom problemet vid ett senare tillfälle då båda parter har tid.

Alfa arbetade med avdelningar, en av respondenterna hade önskemål om att få veta mer om de andra avdelningarna för att kunna erbjuda bättre lösningar mot kunder. Detta tyder på att uppdelning efter avdelningar skapar en utmaning för konsultorganisationer. Alfa tillämpade företagsmöten för att hålla alla uppdaterade om vad som händer på andra avdelningar. Detta var dock inte tillräckligt enligt an av respondenterna. Beta arbetade istället i team för att underlätta kunskapsspridningen. Detta skulle även förebygga risken med att kunskapen försvinner tillsammans med arbetare.

Brist på formella strategier för kunskapsutbyte kan leda till att det mesta av kunskap stannar hos kunskapsägaren (Yew Wong & Aspinwall, 2004). Båda organisationer använde sig av möten för att sprida kunskap genom organisationen. Beta tillämpade även grupparbete för att kunskapen inte skulle stanna endast på individen. Det kan diskuteras om möten och team arbetet kunde ses som formell strategi för kunskapsutbyten. Mötena hade ofta en informell struktur, och teamarbetet var bristande när det gällde dokumentation. Möten och teamarbetet resulterade dock i att organisationerna uttryckte att kunskapsutbyte fungerade. Detta genom en personaliserings-strategi eftersom organisationerna var såpass små och strategin föll sig naturligt för dem. Detta pekar på att utmaningen med att kunskapen stannar endast hos ägaren kan hanteras med stöd av ledningen vilket påpekas även av Baptista Nunes et al. (2006).

5.3 Problematik med skapande av en kunskapsvänlig kultur

Enligt Riege (2005) och Cabrera et al. (2006) är skapande av kunskapsvänlig kultur en utmaning för ledningen. Motivation, engagemang och förhoppningar är några av faktorer som bidrar till att medarbetarna är villiga till att delta i kunskapsutbyten (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008). Respondenterna från båda organisationer berättade att organisationerna fokuserade på grupparbete samt gemensamma aktiviteter där personalen kunde ta upp sina åsikter. Alfa och Beta hade även tagit hänsyn till förhoppningar och engagemang. Organisationerna tillät sina medarbetare att gå på utbildningar som ett steg mot ett internt kunskapsutbyte och för att låta de anställda vara med och bestämma över sin utveckling inom organisationen.

Trots detta uttryckte tre av respondenterna från Alfa att de inte bidrar till ett ökat kunskapsutbyte. Detta grundar sig i att konsulterna berättade att de inte kände någon motivation till att dela med sig kunskap utan endast hjälper till när någon frågade om hjälp. Respondenterna berättade dock under intervjuerna att

En studie inom KM-processer

kunskapsspridningen skapade en organisatorisk nytta och att det var lärorikt att få hjälpa andra. Alla respondenterna som intervjuades var villiga till att dela med sig kunskap, de uttryckte även att de visste vad de andra kunde, samt att andra kände till deras kunskaper. Detta tyder på att konsulterna inte upplevde risken att lätt kunna utbytas.

5.4 Sammanfattning

Arbetet syftade till att studera utmaningarna inom konsultorganisationerna som fanns i den existerande litteraturen, samt identifiera nya utmaningar. Genom vår studie bekräftade vi flera av utmaningarna från litteraturen, några av dem lyckades organisationen dock hantera vilket minskade utmaningen på organisationen. Dessa utmaningar markerades med grått i tabell 7. Vi ansåg däremot att dessa fortfarande ska påpekas eftersom de kan vara aktuella för liknande organisationer.

Utmaningarna som identifierades genom den empiriska studien är skrivna i kursivt (se tabell 7). Utmaningen där kunskapsspridningen utgör ett stressmoment, samt att det är problematiskt att sprida kunskap mellan avdelningarna på organisationen, togs endast upp utav en respondent. Dessa valde vi därför att bortse ifrån i slutsatsen då de inte har stöd av övriga respondenter eller litteratur. De är däremot med i uppsummeringstabellen nedanför eftersom de kan vara viktiga att ha i åtanke både för organisationer och för den framtida forskningen. Även här valde vi att redovisa utmaningar efter respektive problemområde.

Tabell 7: Sammanställning av utmaningar gällande KM-processer

Kodifikation
Externalisering av kunskap för att den ska kunna utgöra en organisatorisk resurs.
Omvandling av tacit kunskap till explicit utan att den förlorar sin mening.
<i>Konsulterna känner inte till verktygen för kunskapsspridning som finns på organisationen.</i>
Tillämpning av en blandning av personaliserings- och kodifikations-strategi.
<i>Att upprätthålla kunskapsprofiler.</i>
Organisatorisk struktur
Arbetet sker på plats hos kund vilket försvarar kommunikation med kollegorna.
Brist på dokumentation.
Konsulterna prioriterar arbetet mot kunden före arbetet som bidrar till organisationsutveckling.
<i>Kunskapsdelning utgör ett stressmoment.</i>

En studie inom KM-processer

<i>Organisationer är uppdelade efter avdelningar.</i>
Ett SME karakteriseras av en bristande KM-strategi.
Majoriteten av kunskap stannar hos kunskapsägaren.
Kunskapsvänlig kultur
Ledningen utmanas att ge medarbetarna uppfattad stöd i form av motivation, engagemang och förhoppningar.
En rädsla hos arbetarna att lätt kunna utbytas i fall de blir transparenta .

6 Slutsats

Vår studie hade som mål att svara på frågan "*Vilka utmaningar gällande KM-processer finns inom konsult SME?*". Genom en litteraturstudie lyckades vi identifiera tre problematiska områden när det gäller KM-processer samt utmaningar som karaktäriserar dessa områden. Flera av utmaningarna ifrån litteraturstudien bekräftades genom den empiriska studien men även nya utmaningar identifierades.

Det första problemområdet behandlade kodifikation. Studien visade oss i enlighet med litteraturen att både externalisering av kunskap och omvandling från tacit kunskap till explicit är utmanande för organisationerna. Detta försökte organisationerna dock lösa genom tillämpning av både personaliserings- och kodifikations-strategi, vilket även föreslås av Jasimuddin (2008) och Ancori et al. (2000). Att tillämpa en blandning av strategierna är däremot en utmaning i sig för organisationerna. Vår empiriska studie bekräftade det som litteraturen berättade och visade oss att konsultorganisationer framförallt arbetar genom en personaliserings-strategi. Kodifikations-strategin visade sig bristande på grund av svårhanterliga system, samt konsulternas ovilja att dela med sig av kunskap genom formella väggar.

Dokumentation av kunskap påpekas som ett problem i den existerande litteraturen inom KM, och även detta stärks av vår studie. Organisationerna hade en bristande dokumentation av projekt, men även kunskap som låg på individer. Detta är även sammankopplat med nästa problemområde dvs. organisatorisk struktur. Organisationerna prioriterade arbetet mot kunden istället för det arbete som utvecklade organisationen som helhet genom att återanvända redan existerande kunskap, exempelvis dokumentation. Detta har även tagits upp i den existerande litteraturen vilket ytterligare stärker problemområdet.

Vårt tredje och sista problemområde refererade till skapande av kunskapsvänlig kultur. Utmaningarna som identifierades i litteraturen handlade om uppfattat stöd från ledningen i form av motivation, förhoppningar och engagemang samt konsulternas rädsla till att bli transparenta om de delar med sig kunskap. Den första utmaningen hanterades av ledningen genom olika insatser så som kick-off och möjlighet till utbildning. Den andra utmaningen var inte problematisk i organisationerna då alla konsulterna uttryckte en vilja till att dela med sig kunskap.

Studiens starkaste bidrag är de utmaningar som identifierades genom vår empiri och inte som fanns med i den existerande litteraturen. Den första utmaningen var att konsulterna inom en utav organisationerna inte kände till samtliga datoriserade verktyg som fanns tillgängliga för kunskapsutbyten. Ansvar för detta läggs på ledningen. Det är ledningen som ansvarar för att sprida informationen om de tillgängliga verktygen och uppmuntra de anställda att använda sig av dessa i sitt arbete. Det är dock konsulterna som påverkas av detta. Konsulterna förväntas att prioritera arbetet mot kunden och därför kan det vara svårt för dem att ägna tid åt att lära sig verktygen. Då konsulterna är vana med att kommunicera personligt anses detta vara optimalt och det kan uppstå ett missnöje hos konsulter när de

En studie inom KM-processer

tingas byta arbetssätt om organisationen senare implementerar en kodifikationsstrategi.

Den andra utmaningen som identifierades empiriskt refererade till kunskapsprofiler. Diskussionen pekar på att om man inte utnyttjar kunskapsprofiler som ett sätt att berätta om de anställdas kunskaper försvåras kunskapspridningen inom organisationen. Däremot kan det uppstå problem vid införande av dessa då konsulterna kan uppleva detta som ett konkurrensmoment snarare än ett hjälpmedel. Även här läggs det ett ansvar på ledningen som behöver förmedla syfte med kunskapsprofiler i fall de väljer att tillämpa dessa. Återigen påverkas konsulterna av besluten då de behöver formalisera deras kunskap vilket kan upplevas påtryckande.

6.1 Förslag till framtida forskning

Vi föreslår att den framtida forskningen inom KM och konsultorganisationer fokuserar på utveckla vår studie ytterligare genom att studera de utmaningar som endast identifierades empiriskt. En studie som omfattar fler organisationer kan ge ett bredare resultat och även bidra med ytterligare utmaningar. Vi anser även att en intressant studie skulle kunna behandla utmaningarnas påverkan på varandra samt hur utmaningarna hanteras av konsultorganisationer.

Referenser

- Alavari, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(2es), 1.
- Ambos, T. C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). Managing knowledge in international consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 491-508.
- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and corporate change*, 9(2), 255-287.
- Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. Sage.
- Baptista Nunes, M., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101-119.
- Borges, R. (2012). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- David, W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- Durst, S., & Runar Edvardsson, I. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.

En studie inom KM-processer

- Granström, K. (2004). Om tillförlitlighet i observationer inom forskning och psykologisk praktik. *Nordisk psykologi*, 56(4), 289-303.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
- Jalal, H. A., Toulson, P., & Tweed, D. (2010). Organisational cultural values for successful knowledge sharing: the case of Malaysia. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, & Organizational Learning* (pp. 547-554). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Janicot, C., & Mignon, S. (2012). Knowledge codification in audit and consulting firms: a conceptual and empirical approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 10(1), 4-15.
- Jasimuddin, S. M. (2008). A holistic view of knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 57-66.
- Kotlarsky, J., Scarbrough, H., & Oshri, I. (2014). Coordinating expertise across knowledge boundaries in offshore-outsourcing projects: The role of codification. *Mis Quarterly*, 38(2), 607-627.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. Sage.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Seidler-de Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge Management*, 12(1), 133-147.
- Small, C. T., & Sage, A. P. (2005). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information-Knowledge-Systems Management*, 5(3), 153-169.
- Vetenskapsrådet, I. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.
- Taminiau, Y., Smit, W., & De Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42-55.
- Yew Wong, K., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge management*, 8(3), 44-61.

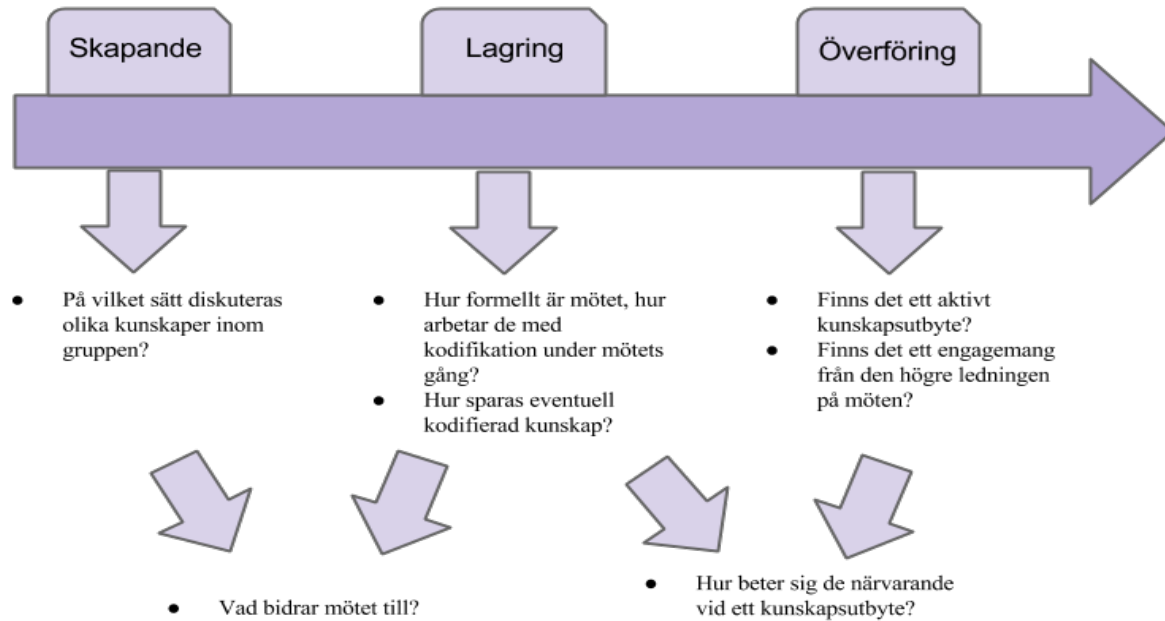
En studie inom KM-processer

Bilaga 1: Observationsschema

Egenskap	Indikator	Visar
Finns det ett kunskapsutbyte?	De närvarande diskuterar: <ul style="list-style-type: none"> • Sin egen kunskap • Andras kunskap 	Huruvida det finns ett informellt kunskapsarbete inom organisationen.
Hur formellt är mötet?	<ul style="list-style-type: none"> • Utses en sekreterare? • Dagordning • Begär ordet • Informella, individuella anteckningar 	Tid läggs på kodifikationsstrategi. Visar även på informell KM-strategi. (Kotlarsky et al., 2014)
Hur sparas eventuell kodifierad kunskap? (t.ex. dagsordning).	<ul style="list-style-type: none"> • Sparas tillsammans med andra dagsordningar. • Används inte. 	Om det finns ett system för hantering av ex. anteckningar så finns det en strategi för hur det ska göras. (formell vs. informell strategi).
Hur diskuteras problemlösning inom gruppen?	<ul style="list-style-type: none"> • Kunskapsidentifiering • Internt skapande av kunskap • Externt skapande av kunskap • Intern kunskapsdelning 	Vilket informellt arbete som finns under mötet. Finns indikationerna så har organisationen ett informellt KM-arbete.
Någon från den högre ledningen deltar på mötet samt i diskussionen?	<ul style="list-style-type: none"> • Ställer frågor • Ger förslag • Rådgör till problem 	Ledningen stödjer en kunskapsvänlig organisationskultur. (Taminiau et al., 2009)
Hur ställer sig de närvarande vid ett kunskapsutbyte?	Är de närvarande positivt inställda till att: <ul style="list-style-type: none"> • Få kunskap från andra? • Dela med sig av sin kunskap? 	En hög motivation hos de anställda inför ett KM-arbete. (Seidler-de Alwis & Hartman, 2008)
Vad tas upp på mötet?	Syftar till att: <ul style="list-style-type: none"> • Dela kunskap • Projektavstämning 	I vilken utsträckning mötet används. Presenteras endast projektets milstolpar utan aktiva diskussioner är det inte ett kunskapsarbete.

En studie inom KM-processer

Bilaga 2: Observations-schema genom KM processer



En studie inom KM-processer

Bilaga 3: Operationaliserings-schema för intervjuer

Fråga	Indikation	Utmaning	Område
Hur viktigt är det för dig att alla anställda delar med sig av sina erfarenheter och hjälper varandra?	Ett aktivt kunskapsarbete ger flera fördelar för organisationen	Majoriteten av kunskapen stannar hos kunskapsägaren.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME
Hur viktigt är det för dig med att dela med dig av dina erfarenheter till kollegor?	En hög motivation till kunskapsdelning bidrar till kunskapsdelade beteenden.	Medarbetarna är rädda att lätt kunna utbytas i fall de blir transparenta.	Skapande av kunskapsvänlig kultur
Vad motiverar dig till att dela med dig av dina erfarenheter och kunskaper?	Det finns flera olika teorier kring vad som motiverar till ett aktivt kunskapsutbyte.	Organisationen bör fokusera på faktorer såsom motivation, engagemang och förhoppningar.	Skapande av kunskapsvänlig kultur.
På vilket sätt ger organisationen dig möjligheten att göra det?	Då ett SME arbetar utifrån day-to-day finns det ofta ingen tid reserverad åt att dela kunskap.	Konsulterna prioriterar arbetet mot kunden före arbetet som bidrar till organisationsutveckling.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME.
(Projektledaren) Hur använder ni era resurser för att utveckla verktyg som främjar ett sådant utbyte?	Verktygen spelar en stor roll för effektiviteten av kunskapsutbytet genom att skapa möjligheter och motivation.	Ledningen behöver stödja kunskapsarbetet.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME. Skapande av kunskapsvänlig kultur.
Hur använder du datorn för att sprida och ta del av erfarenheter mellan kollegor?	Flera studier vikten av externalisera kunskap genom att bilda artefakter.	För att kunskap ska kunna utgöra en resurs för organisationer behöver den externaliseras.	Tillämpning av en kodifikationsstrategi.
Hur tycker du att de datoriserade verktygen fungerar? Vad lär ni er genom dessa?	Det kan vara svårt att ta till sig den kunskap som externaliserats.	Omvandling av tacit kunskap till explicit utan att den förlorar sin mening.	Tillämpning av en kodifikationsstrategi.

En studie inom KM-processer

Hur komplimenterar möten de datoriserade verktygen som du använder för att underlätta arbetet?	En kombination av kodifikations- och personaliserings-strategi rekommenderas för SME.	En organisation bör tillämpa både kodifikations- och personaliserings-strategi.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME.
Hur bidrar du till att främja utbytet av erfarenheter och problemlösning mellan alla anställda?	SME lägger generellt sett inte ner tid på att utveckla en kunskapsstrategi vilket förhindrar ett aktivt kunskapsutbyte.	Ett SME ofta saknar en utvecklad KM-strategi.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME.
Under vilka omständigheter har ni möten? Exempelvis uppstart av projekt, avslut av projekt osv.	Skär möten i samtliga faser av projekt och arbeten är KM-arbetet mer omfattande än om det endast används vid en fas.	(Frågan uppstod under observationen).	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME.
Hur skulle du säga att organisationen med att utveckla verktyg som hjälper dig och dina kollegor att kommunicera?	Organisationskulturen och verktygen spelar båda en stor roll för effektiviteten av kunskapsarbetet genom att skapa möjligheter och motivation.	Ledningen behöver stödja kunskapsarbetet.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME. Skapande av kunskapsvänlig kultur.
(Projektledaren) Vad händer med projekt-dokumentation vid projektavslut?	Sparas den för senare projekt eller används inte mer?	En brist på dokumentation.	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME.
(Projektledaren) Finns det någon struktur för hur möten ska organiseras på avdelningen?	Finns det avtalat att anteckningar ska föras eller liknande?	(Frågan uppstod under observationen)	Organisatorisk struktur av IT-konsult SME.

En studie inom KM-processer

Presentation av författarna



Josefin Libäck Harder

Valfritt informatikprogram, h12



Katarzyna Ferenc

Affärssystemsprogrammet, h12