



**Kunskapsspridning i bemanningsföretag**  
- en fallstudie av Bemanningscompagniet i Norden AS -

**Knowledge sharing in consulting firms**  
- a case study of the Bemanningscompagniet i Norden AS -

**Författare: Lina Bremert  
Helena Ersoy**

**Handledare: Lars Svensson**

Examensarbete i företagsekonomi  
med inriktning mot analys, informatik & affärsutveckling  
10 poäng, fördjupningsnivå 1

Maj 2004

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla  
Institutionen för ekonomi och informatik  
Box 795  
451 26 Uddevalla  
Tfn. 0522 - 65 60 00  
Fax 0522 – 65 60 99  
[www.htu.se](http://www.htu.se)

## Sammanfattning

Att sprida kunskap från projekt anses vara ett stort problem enligt många författare. De dokument och metoder som används av företag idag betraktas inte vara tillräckliga för att kunna sprida kunskap vidare härifrån. För att få en uppfattning om hur kunskap sprids från ett projekt till de övriga organisationsmedlemmarna har ett bemanningsföretag undersökts, då konsulter arbetsätt kan liknas vid ett projekt. Här har en fallstudie använts där fem personer har intervjuats. Det visade sig att kunskap sprids genom två olika kanaler, *formell/planerad* och *informell/spontan*. Dessutom kunde kunskapsinnehållet delas in i *professionell* och *kulturell*. Företaget bör inrikta sig på att få den professionella kunskapen spridd genom att lyfta fram denna i utvärderingen efter att ett uppdrag avslutats. De bör även uppmuntra sina medarbetare till att träffas under ledigare omständigheter.

## **Abstract**

Sharing knowledge from projects is considered to be a big problem according to many authors. The current documents and methods that organisations are using today are considered not to be adequate for managing the knowledge transfer. In order to understand how knowledge is spread from a project to other co-workers, a consulting firm has been observed, since the consultants working methods are similar to a project. In this paper a case study was performed where five persons have been interviewed. This shows that knowledge is spread through two different channels such as *formal/planned* and *informal/spontaneous*. Furthermore the knowledge can be classified as *professional* and *cultural*. The organisation should strive to spread the professional knowledge by highlighting it when evaluating a project. They should also encourage their collaborators to meet under more informal circumstances.

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEM OMRÅDE .....	1
1.2 SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH AVGRÄNSNINGAR .....	3
<b>2. Metod.....</b>	<b>4</b>
2.1 POSITIVISM OCH HERMENEUTIK .....	4
2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV .....	4
2.3 FALLSTUDIER .....	5
2.3.1 För och nackdelar med fallstudier .....	6
2.4 ATT BEDÖMA EN UNDERSÖKNING.....	6
2.5 ATT SAMLA IN DATA .....	7
2.5.1 Tillvägagångssätt.....	8
<b>3. Teori.....</b>	<b>10</b>
3.1 PROJEKT.....	10
3.2 VAD ÄR KUNSKAP? .....	11
3.3 SPRIDNING AV KUNSKAP .....	13
3.3.1 Hinder för kunskapsspridning .....	15
3.3.2 Kodifiering .....	15
3.3.3 Dokumentation av kunskap.....	16
3.3.4 Kunskap med hjälp av IT .....	18
3.3.5 Kultur .....	19
3.3.6 Personliga möten .....	20
3.3.7 Belöning .....	21
3.4 SAMMANFATTNING AV TEORIN.....	22
<b>4. Resultat.....</b>	<b>24</b>
4.1 INNAN ETT UPPDRAG.....	24
4.2 UNDER ETT UPPDRAG.....	25
4.3 EFTER ETT UPPDRAG .....	27
4.4 SAMMANFATTNING .....	28
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>29</b>
5.1 KANALER FÖR KUNSKAPSSPRIDNING.....	29
5.1.1 Formell & planerad .....	29
5.1.2 Informell & spontan.....	31
5.2 TVÅ NIVÅER AV KUNSKAP .....	33
5.3 VAD HANDLAR KUNSKAPEN OM? .....	34
5.4 SUMMERING.....	36
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>39</b>
6.1 REKOMMENDATIONER: .....	39
<b>7. Referenser .....</b>	<b>40</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga 3 .....</b>	<b>45</b>

# 1. Introduktion

Det är viktigt att förstå kunskapens ”värde” i samhället idag, speciellt när konkurrensen har blivit så stor. Många organisationer glömmer att det är människorna i företaget som är ”bärare” av kunskapen, och tror istället att det räcker med att dokumentera det mesta som hänt. I denna studie kommer kunskapsspridningen från tillfälliga projekt att sättas i fokus.

De flesta projekt är en accepterad organisationsform för intensivt lärande och ökar därför alltmer idag. Denna form är nödvändig eftersom moderna organisationer måste vara flexibla och snabbt kunna reagera på innovationer (Disterer 2002). Projekt har kommit att bli en förebild för hur ett företag kan organisera sig och anses vara framtidens organisationsform (Lundin, se Czarniawska, 1998). Detta är dock inte en ny företeelse då det för tre decennier sedan, redan då, förutspåddes att detta skulle bli framtidens sätt att organisera sig på (Packendorff, 1993).

## 1.1 Problemområde

I ett projekt träffas människor med olika bakgrund och erfarenheter för att tillsammans utföra en uppgift, detta kan resultera i att ny kunskap och nya erfarenheter skapas och utbyts dem emellan. Packendorff tar upp att projekt inte har något organisatoriskt minne eftersom detta är en tillfällig organisationsform. Överföringen av kunskap från projekt blir därför svår eftersom dessa är kortsiktiga till sin natur medan organisationen i övrigt inte har någon tidsbegränsning (se Hansson, 2003). Hansson tar upp två olika företag som båda använder sig av projekt i sina organisationer och han konstaterar att, trots att projekten anses som något kontinuerligt, så vidtas inga åtgärder för att bevara den kunskap som uppstått.

Det finns dock ett problem med projekt, nämligen att lära från dem, och detta presenteras av flera författare. Det är viktigt att kunskap och kompetens som utvecklats i ett projekt sprids inom företaget och är tillgängligt till nästkommande projekt. De flesta företag utvärderar inte projekten och kan därför inte lära från dem. Konsekvenserna av att inte se över ett avslutat projekt är att de beslut och handlingar som lett till att problem som uppstått i tidigare projekt kan upprepas. Det är allmänt känt att organisationer ofta upprepar sina misstag och kopierar sina projekt, med andra ord går väldigt mycket resurser till spillo eftersom de anställda inte kan se varandras arbete (Robertson, 2002). I projekt lär sig medarbetarna som mest, men problemet är att de inte kan föra vidare erfarenheterna härifrån. I bästa fall behåller de enskilda projektmedlemmarna dessa som individuella kunskaper och erfarenheter som de kan få användning för i framtiden (Disterer, 2002). Ett liknande problem identifieras av Mayo & Lank (1995), när företag växer blir det svårare för de anställda att veta vem som vet vad, vilket resulterar i att hjulet ofta återuppfinns, med andra ord så upprepas samma misstag som begåtts i tidigare projekt om och om igen. Detta problem behöver inte finnas om kunskap och erfarenheter kan tas tillvara och spridas inom hela organisationen. Studier som gjorts (Davenport & Prusak, 1998) visar att det maximala antalet personer i en organisation, för att de skall kunna känna varandra tillräckligt väl för att ha en uppfattning om var kunskapen i organisationen finns, är 200 – 300 personer.

När medlemmar kommer tillbaka från ett projekt, till den permanenta organisationen, förväntas de sprida sin kunskap som de fått därifrån till sina kollegor. Det som istället inträffar är att de nya idéerna inte får någon förankring, utan blir överkörda av de vanliga sätten som företaget arbetar på. Anledningen till detta är att dessa rutiner har en genliknande funktion i organisationer och status quo bibehålls, vilket gör det svårt för förändringar att få fäste (Anell & Wilson, se Sahlin –Andersson & Söderholm, 2002).

Shells planeringsdirektör Arie de Geus menar att ”förmågan att lära sig snabbare än konkurrenterna kan bli den enda konkurrensfördel som håller i längden” (Mayo & Lank, 1995, s. 33) Detta är ett argument som talar för sig självt för att ett företag skall inse vikten av att ta tillvara och sprida kunskap och erfarenheter. Kunskapsspridning och att utnyttja personalens intellektuella resurser fullt ut inom organisationen kan maximera konkurrensfördelarna och fungera som ett vapen mot konkurrenterna (Fernandes & Raja, 2002). Även Davenport & Prusak (1998) nämner att kunskap kan bli ett företags främsta konkurrensfördel i en global ekonomi. Hamel & Prahalad (1994) skriver att det inte är pengar utan de anställdas känslor och intellekt som utgör ”bränslet” för att kunna nå framtiden. Enligt Szymczak & Walker (2003) är nyckeln till en långlivad och välmående organisation en organisation som är orienterad mot projektledarskap som fullt ut tar till vara och förstorar kunskapen från deras projekt till hela företaget. Det finns, enligt Risling (1987), ett omätligt behov av unik kunskap och ny information.

Anledningen till att vi vill skriva om detta ämne är för att mycket kunskap och erfarenheter går förlorad från de flesta projekt. Det kan därför vara bra för organisationen att ha någon form av metod för att ta tillvara på all den kunskap och erfarenheter som de anställda bär med sig. Detta påpekar också Swan et. al. (1999) då de menar att målet för ett företag är att göra kunskap som finns inuti de anställdas hjärnor tillgänglig för alla i organisationen. Det är viktigt för att kunna undvika att värdefull kunskap går förlorad när den anställde slutar, dvs. förhindra att kunskapen bokstavligen ”walking out of the door” (Swan et. al., 1999, s. 265). Detta är ett klassiskt problem i konsultföretag (Davenport & Prusak, 1998), för här är kunskap och kunskapsbaserade färdigheter väldigt ”osynliga”.

För att tydliggöra de lösningar som kan finnas på problemet med kunskapsspridningen från projekt kommer ett bemanningsföretag att studeras, detta för att se hur och om de tillvaratar och sprider kunskapen från konsulterna till resten av företaget. Konsulternas sätt att arbeta på är ett extremt exempel på projekt som arbetsform. Bemanningsföretaget i sig är inget projekt och inte heller arbetsplatsen som konsulten tillfälligt skall arbeta på, utan det är konsulternas arbetsuppgifter som kan jämföras med ett projekt och det är de som utgör själva ”projektet”. Anledningen till detta är för att konsulterna skickas ut till en arbetsplats av bemanningsföretaget för att utföra ett uppdrag som är tidsbegränsat och som innebär nya arbetssituationer. I ett bemanningsföretag arbetar oftast konsulter ensamma ute på uppdragen och det är under dessa uppdrag som ny kunskap kan uppstå hos den enskilde konsulten. Bemanningsföretag har oftast en mängd konsulter som är ute på uppdrag samtidigt. Det kan då vara svårt för konsulter och medarbetare i företaget att veta vem som vet vad och vad konsulterna har lärt sig under det senaste uppdraget. Konsulterna får väldigt sällan några tillfällen att träffa varandra. Det försvårar spridningen av kunskap och erfarenheter precis som i de flesta organisationer som arbetar mycket i projekt.

### **1.2 Syfte, frågeställning och avgränsningar**

Syftet med denna studie är att få en insikt i hur ett bemanningsföretag tar till vara och sprider kunskapen från konsulterna till andra medarbetare i företaget.

Frågeställningen blir här:

- Hur sprids kunskap i bemanningsföretaget?
- Vad är det för kunskap som sprids och inte sprids i företaget?

Vi avgränsar oss till att inte ta upp hur kunskap uppstår eller utvecklas i ett projekt, utan enbart att fokusera på hur och på vilka sätt den kan spridas vidare härifrån. Hur konsulter blir bemötta och integreras i det företag som uppdraget är i kommer heller inte att undersökas. Studien kommer att avgränsas till att bara fokusera på projekt som en företeelse, där människor arbetar tillsammans för att utföra en gemensam uppgift under en begränsad tid.

## 2. Metod

### 2.1 Positivism och Hermeneutik

Det finns två olika synsätt som en forskare kan använda vid en undersökning, dessa är positivismen och hermeneutiken. Positivismen bygger på empiriska och naturvetenskapliga grunder. Fysiken är idealet för positivismen. Sociologen Auguste Comte ansåg att det gick att skapa kunskap som var positiv och utvecklande för mänskligheten. Han menade att kunskapen som söktes skulle vara verklig och tillgänglig för sinnen och förnuftet. Detta tankesätt lever kvar än idag och används för att forska eller förstå praktisk forskningsverksamhet. Inom positivismen ligger intresset i att försöka *förklara* företeelser av olika slag. De vill också studera forskningsobjektet bit för bit (Patel & Davidson, 2003). Positivisterna tror på absolut kunskap, konkreta bevis och utgår ifrån s.k. "hårddata" när någonting skall utredas. Det finns endast två källor till kunskap, menar positivisterna, det som kan *iakttas* med *sinnen* och det som går att *räkna* ut med *logiken* (Thurén, 1991).

Hermeneutiken är positivismen raka motsats. Under 1600 -1700 – talet var detta en metod för att tolka bibeltexter men kom sedan även att användas på andra skrifter. Detta synsätt innebär att den mänskliga existensen studeras, tolkas och vill förstås grundligt. Hermeneutiken finns idag främst inom human – kultur – och samhällsvetenskapen. Här riktar intresset mot att *förstå* andra människor genom att *tolka* hur de uttrycker sig genom språket och i sina handlingar. De försöker se helheten av forskningsobjektet och använder den egna förförståelsen i tolkningen, detta kan åstadkommas genom engagemang eller medkänsla. För den hermeneutiska tolkningen finns det inte någon bestämd slutpunkt (Patel & Davidson, 2003). Hermeneutikerna har en helt annan förståelse, än vad positivisterna har, för relativa tankegångar och utgår från "mjukdata" som sedan bedöms (Thurén, 1991).

Studien lutar mestadels mot det hermeneutiska synsättet, eftersom en tolkning görs utifrån intervjuerna för att få en förståelse för hur konsulterna i företaget går tillväga när de sprider kunskap mellan varandra. Kunskapshanteringen i bemanningsföretaget har först *beskrivits*, med hjälp av intervjufrågorna, innan det har varit möjligt att *tolka* hur kunskapen delas mellan de anställda.

Det är genom att ha en bred överblick över de olika vetenskapliga synsätten som finns idag som en lyckad undersökning kan göras. Denna överblick behövs för att kunna föra en meningsfull diskussion och kunna vara kritisk (Patel & Davidson, 2003).

### 2.2 Kvalitativ och Kvantitativ

Det finns två huvudsakliga metodologiska angreppssätt att använda vid insamling av data när en undersökning skall göras, dessa är kvalitativa och kvantitativa tillvägagångssätt. Den kvalitativa undersökningen inriktar sig på att avskilja och definiera kategorierna så exakt som möjligt *innan* undersökningen påbörjats och sedan bestämma ännu en gång, fast med större precision, relationen mellan dem. Denna metod letar hellre efter relationsmönster mellan flera av kategorierna än att ge en skarp beskrivning mellan



begränsningen av dem. Undersökningen använder sig av en "lins" som tillåter en mycket mindre exakt version av ett bredare område (McCracken, 1988).

Syftet med den kvalitativa undersökningsmetoden är att få tillgång till de kulturella kategorier och antaganden enligt vilken en kultur konstruerar världen. Det är dessa kategorier och antaganden som spelar den avgörande rollen. En av huvudprinciperna i en kvalitativ undersökning är att "less is more" (McCracken, 1988, s. 17) vilket innebär att det inte är mängden information som räknas, utan innehållet. Att fördjupa sig i några få personers tänkande är viktigare än att undersöka flera personer på ett ytligt plan. Den kvalitativa och den kvantitativa undersökningen kan aldrig ersätta varandra, anledningen till detta är att de observerar eller tittar på olika aspekter av samma verklighet. Det går inte att dra kvantitativa slutsatser från en kvalitativ undersökning. Den kvantitativa undersökningen kan aldrig mäta sig med behovet för en kvalitativ undersökning. Det är speciellt komplexiteten och djupet i en kvalitativ undersökning som uppmuntrar till att välja denna metod. Kvalitativa undersökningar anses vara så unika och har en sådan genomslagskraft att de tar forskaren till en nivå där ingen annan varit förut (McCracken, 1988). Kvalitativa metoder och data har fördelen att de visar en helhetsbild som gör det möjligt att få en förståelse för olika skeenden (Holme & Solvang, 1997).

Den kvantitativa undersökningen försöker istället avskilja och definiera kategorierna *under* undersökningens gång. En annan skillnad mellan dessa två undersökningsmetoder är antalet svarande som blir rekryterade för att ingå i undersökningen. I den kvantitativa undersökningen krävs det att flera "objekt" undersöks för att kunna konstruera ett exemplar av den nödvändiga storleken och "slag" för att kunna generalisera för en större population (McCracken, 1988). Det är avstånd och urval som är grunden för att samla in kvantitativ information. I denna metod bestäms oftast frågorna i förväg och vilka svar som är möjliga oavsett om de har någon betydelse för undersökningsmålet eller ej (Holme & Solvang, 1997).

I denna studie har en fokusering på en kvalitativ undersökning gjorts, då en fördjupning i företaget är oerhört viktigt för att kunna studera och få en förståelse för hur kunskapen hanteras där. Detta är nödvändigt eftersom den information som studien kräver inte kan erhållas med hjälp av den kvantitativa metoden, då denna metod inte går på djupet. Den kvalitativa metoden ger den intervjuade personen möjlighet att fritt berätta om sina erfarenheter och åsikter. Denna metod är mer personlig eftersom en dialog skapas mellan intervjuaren och den intervjuade, vilket gör att mer innehållsrik information kan utbytas.

### **2.3 Fallstudier**

En fallstudie innebär att en undersökning av ett speciellt fenomen görs, som t.ex. en händelse, en institution eller en person. Det finns inga typiska metoder för hur vetenskaplig information skall samlas in och analyseras i en fallstudie, till skillnad mot t.ex. experiment och historisk forskning. Val av metod för att samla in information har ingen större betydelse, utan allt från tester till intervjuer kan användas enligt Merriam, (1994).

Kvalitativa fallstudier betyder att en inriktning på tolkning, upptäckt och förståelse görs. Fallstudier av detta slag skiljer sig från andra sätt att forska, då en fokusering görs på en

enda situation eller företeelse för att kunna förklara viktiga faktorer som har betydelse för denna (Merriam, 1994).

En inriktning mot en kvalitativ fallstudie har gjorts i studien, då ett bemanningsföretag och dess kunskaps hantering har studerats närmare. Det företag som här har valts är Bemanningscompagniet i Norden AS. Anledningen till att endast ett företag valts är på grund av att en djupare uppfattning och förståelse då kunnat fås, till skillnad mot vad som kan uppnås när flera olika företag studeras. Becker (se Merriam, 1994) anser att syftet med en fallstudie är att få en helhetsinriktad förståelse av det som studeras och därmed kunna komma fram till några allmängiltiga påståenden om något som oftast förekommer i det studerade fallet. Enligt de många författare som Merriam (1994) hänvisar till finns det fyra grundläggande egenskaper som karaktäriserar en kvalitativ fallstudie, dessa är:

- *Deskriptiv* innebär att en fullständig beskrivning och tolkning görs av det som studeras. Flera olika variabler bör ingå i fallstudien och samspelet mellan dessa bör beskrivas.
- *Induktiv* står för att resonera och dra allmänna slutsatser från de enskilda delarna i fallet som studeras. Utmärkande för kvalitativa studier är att nya begrepp, relationer och ny förståelse upptäcks och utvecklas hela tiden.
- *Heuristisk* innebär att läsaren kan få en bättre förståelse av det fenomen som studeras. Detta kan betyda att läsaren får bekräftat det som han/hon redan visste eller också att dennes erfarenheter vidgas.
- *Partikularistisk* betyder att fallstudien inriktas på en speciell händelse, situation eller företeelse. Här är det enskilda fallet som studeras av stor betydelse för att kunna synliggöra det problem eller den företeelse som skall förklaras.

### **2.3.1 För och nackdelar med fallstudier**

Genom att använda sig av fallstudien som undersökningsmetod fås en inblick och förståelse så att läsaren kan vidga sina kunskaper, detta är en stor fördel med fallstudien enligt Merriam (1994). Hon hänvisar till Collins & Noblit som anser att situationer och miljöer som påverkas av en policy eller speciella program bäst kan fångas upp genom en fältforskning. Denna sorts forskning ger möjlighet att kunna förstå människor, handlingar och deras samspel i de situationer och miljöer som är aktuella.

Det finns en del författare som anser att det även finns nackdelar med fallstudier, då det är möjligt för författaren att komma fram till nästan vad som helst beroende på hur denne själv vill vinkla det, detta kan vara värt att notera som läsare. Det finns heller inga utarbetade riktlinjer för hur slutrapporten skall se ut, vilket ger författaren möjlighet att själv bestämma och avgöra hur rapporten slutligen skall se ut. En annan nackdel med fallstudier är att saker och ting kan överdrivas och förenklas så att läsaren kan dra felaktiga slutsatser (Merriam, 1994).

### **2.4 Att bedöma en undersökning**

Reliabilitet är en del av bedömningen av hur trovärdig en undersökning är och innebär att mätningarna som gjorts skall vara tillförlitliga och korrekta (Thurén, 1991). Denna

mäter också om undersökningen kan upprepas och då ge samma resultat. Det kan finnas flera olika tolkningar av en och samma företeelse, därför går det inte att på sedvanligt sätt mäta reliabiliteten i den kvalitativa forskningen. Människan kan med hjälp av utbildning och övning försäkra sig om en högre reliabilitet i undersökningen. Begreppet reliabilitet kan inte fullt ut användas på en kvalitativ fallstudie eftersom tillvägagångssättet inte kan bestämmas i förväg utan måste utvecklas var eftersom. Därför kommer en upprepning av en kvalitativ undersökning inte att visa samma resultat igen. Detta är dock ingen nackdel för den tidigare undersökningens resultat, eftersom samma information kan tolkas på flera olika sätt håller resultatet tills motsatsen har bevisats. Lincoln & Guba (se Merriam, 1994) hävdar istället att begreppen ”grad av beroende” och ”sammanhang” bör användas för att mäta reliabilitet i en kvalitativ undersökning (Merriam, 1994).

En annan del av bedömningen av en undersökningens trovärdighet är genom validitet. Denna går ut på att se om det som var tänkt att undersökas verkligen har undersökts och ingenting annat. I en undersökning kan validiteten bedömas väldigt olika av olika personer, resultatet är beroende av vem som bedömer utredningen (Thurén, 1991). Det räcker inte med att ta ställning till likheten mellan den information som samlats in och den ”verklighet” där den hämtats ifrån för att kunna bedöma validiteten i en kvalitativ undersökning. Detta beror på att grunden för denna sorts forskning är att verkligheten har flera dimensioner, är under ständig förändring och är holistisk, därför är det som *tycks* vara sant viktigare än det som *är* sant (Merriam, 1994).

Validiteten i denna studie är hög då det som var tänkt att undersökas från början också har undersökts. Syftet med studien har varit att få en insikt i hur bemanningsföretaget tar tillvara och sprider sin kunskap i företaget, vilket också anses ha uppnåtts. Reliabiliteten är desto svårare att mäta då det finns flera sanningar av en verklighet, då både forskare och den intervjuade tolkar saker på helt skilda sätt. Det finns en möjlighet till att resultatet skulle kunna bli annorlunda om ett annat bemanningsföretag hade undersökts.

Precis som med all forskning är målet i den kvalitativa undersökning att komma fram till ett välgrundat resultat som håller på alla sätt. Till skillnad mot andra forskningsmetoder kan validiteten och reliabiliteten inte bestämmas i förväg här. Det finns heller inte några bestämda tillvägagångssätt för hur forskaren moraliskt sett bör gå tillväga (Merriam, 1994). Det är endast genom kritisk prövning och noggrannhet av arbetsmaterialet som det är möjligt att uppnå en tillräcklig nivå av reliabilitet och validitet (Holme & Solvang, 1997).

## **2.5 Att samla in data**

Robert Coles (se Merriam, 1994) menar att intervjuer är den bästa metoden för att göra intensivstudier av individer. Merriam (1994) skriver att beslutet att använda intervjuer måste grundas på vilken slags information som behövs och om intervju är den bästa metoden för att få fram denna sort av information. Det första som måste avgöras efter det att intervjuer har valts som metod är att välja ut vem som skall intervjuas, detta beror på vilken information som eftersöks.

Det finns tre olika sätt att dokumentera en intervju (Merriam, 1994). Det första och vanligaste sättet är att spela in intervjun på en bandspelare, då risken ej finns att något som sagt glöms bort. En annan metod är att föra anteckningar under intervjuns gång. Den tredje och sämsta metoden är att vänta med att göra några anteckningar under intervjun och istället skriva ned den så snabbt som möjligt efter det att intervjun är slut. I denna studie användes både metoden att föra anteckningar under intervjuns gång och att spela in den med hjälp av bandspelare för att få ut mesta möjliga information. En av anledningarna till att anteckningar fördes tillsammans med inspelningen var för att intervjun inte skulle gå förlorad om inspelningen inte fungerade som den skulle. Samma person intervjuade samtliga deltagare i undersökningen, detta för att utgångspunkten skulle vara densamma för alla.

Intervjuer är ett bra sätt att samla in information på, eftersom möjligheten finns att få saker och ting förklarade ytterligare en gång om missförstånd uppstod första gången. Det går även kontinuerligt att avgöra och bedöma informationen som lämnas. Intervju är det bästa och kanske det enda sättet att få reda på vad någon annan person vet och tänker på (Merriam, 1994).

Holme & Solvang (1997) tar upp att även om alla intervjuade får samma fråga är sannolikheten liten för att alla kommer att uppfatta frågan på samma sätt. Eftersom intervjusituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal blir kvaliteten i intervjun stark. Denna form av undersökning är den minst styrda undersökningsmetod, istället styr intervjupersonen hur samtalet utvecklas.

Intervjun ger möjlighet att få en inblick i hur andra personer tänker, hur de ser saker och ting på och utforska världen på det sätt som de gör. Utan en kvalitativ förståelse om hur kulturen förmedlar den mänskliga handlingen, så kan vi endast veta vad statistiken säger oss. Intervjun ger en möjlighet till att få hjälp att placera all denna "statistik" i dess sociala och kulturella sammanhang. Det finns två viktiga faktorer som spelar en stor roll och kan hindra den kvalitativa undersökningen, dessa är tid och privata angelägenheter. Det är dessa hinder som gör att denna metod anses vara värdefull och därför också efterfrågad (McCracken, 1988). Den kvalitativa informationen hanteras olika utifrån vem som utför undersökningen, det är upp till var och en att utveckla sitt eget system för detta (Merriam, 1994).

### ***2.5.1 Tillvägagångssätt***

Det var svårt att hitta ett bemanningsföretag som var villigt att samarbeta för att kunna göra denna studie möjlig. Anledningen till detta var för att många företag ansåg att de hade varken tid eller resurser för detta, då konsulter tid ansågs vara väldigt "dyrbar". Detta har medfört att de intervjuer som gjordes inte var så långa som de skulle önskats vara.

I denna studie genomfördes fem intervjuer, varav en var med VD, en med en av bemanningsledarna och resterande tre med konsulter. VD i företaget intervjuades först och detta genomfördes personligen i företagets lokaler. Detta för att en överblick över företaget och deras arbetsmetoder skulle fås. Hela intervjun tog ca 35 min, denna spelades in och dokumenterades skriftligen. Resterande intervjuer gjordes via telefon och spelades in på bandspelare, samtliga tog 10 -15 min vardera att genomföra. Även

dessa dokumenterades skriftligen. Valet av intervjupersoner gjordes av bemanningsledaren i företaget, vilket kan vara både en nackdel och en fördel. Nackdelen kan vara att bemanningsledaren kan ha valt ut endast sådana personer som är positivt inställda till företaget, detta kan leda till att bilden som de ger av företaget blir förvriden. Det kan däremot vara en fördel att urvalet inte påverkats av oss. Ingen av intervjupersonerna informerades i förväg om vad syftet med intervjun var, detta för att redan från början förhindra att intervjun skulle bli ledande, utan så att de själva skulle få avgöra vad de tyckte var väsentligt att berätta utifrån frågorna som ställdes.

Intervjufrågorna med bemanningsledaren och konsulterna var indelade i tre kategorier, dessa var händelserna och utbyttandet av kunskap *innan*, *under* och *efter* ett uppdrag. Alla dessa tre kategorier speglar hur kunskapen tas tillvara och sprids i företaget. Det kan tyckas att kategorierna som rör perioden *under* och *efter* ett uppdrag är mer väsentliga än kategorin före. Dessa tre faser är beroende av varandra, då kategorin *innan* speglar hur och om företaget återanvänder och sprider kunskap och erfarenheter som redan finns från tidigare uppdrag. Om inga kunskaper och erfarenheter har tagits tillvara från tidigare uppdrag, dvs. från kategorierna *under* och *efter*, finns det inte heller något att sprida till andra konsulter och till nästkommande uppdrag.

Det finns ingen universell metod för att redovisa kvalitativa resultat. Forskaren har fria händer då denne själv väljer på vilket sätt resultatet skall redovisas på, det viktigaste är att läsaren kan tillgodogöra sig och förstå resultatet (Patel & Davidson, 2003). Resultaten av intervjuerna från de fem personerna har sammanställts till en ”berättande” text för att kunna åskådliggöra all information som erhållits från intervjuerna på ett enkelt sätt. Detta sätt valdes för att det skulle bli intressantare att läsa och för att få ett bättre sammanhang av intervjuerna än om intervjuerna redovisats var för sig. I texten beskrivs hur kunskapen i bemanningsföretaget flödar och de händelser som äger rum *innan*, *under* och *efter* ett uppdrag.

I en studie finns det någon gång då beslut måste fattas om när det är dags att sluta med sökningen efter ytterligare material. Det kommer alltid att finnas någon mer att prata med, något mer att observera eller något mer dokument att läsa. Begränsningen blir efter hur mycket tid och pengar det finns att tillgå eller hur länge det finns ork att fortsätta (Merriam, 1994). Det finns en möjlighet att om fler intervjuer hade genomförts skulle kanske en djupare och tydligare bild av företaget kunna fås, men precis som Merriam skriver måste insamlingen av information och material någon gång avslutas. I detta fall har den begränsade resursen varit tiden, då denna avgjort hur mycket material och hur många kvalitativa intervjuer som har kunnat genomföras. Även fast intervjuerna inte var speciellt många gav konsulterna liknande svar på frågorna och därför hade det inte varit av betydelse om fler konsulter hade intervjuats. Detta betyder att även om fler intervjuer hade genomförts skulle skillnaden i resultatet blivit minimal.

### 3. Teori

Innan en beskrivning om hur kunskap kan överföras från ett projekt till den permanenta organisationen görs kan det vara bra att först veta vad som menas med ett projekt och vad det innebär. Här följer därför en kort presentation av projekt som organisationsform. En redogörelse av vad kunskap är och hur den sedan kan spridas följer därefter för att få en uppfattning om kunskap i sin helhet.

#### 3.1 Projekt

Ordet projekt är besläktat med det latinska ordet *projicere* och betyder framkasta, men innebär idag förslag eller plan. Projekt är unikt som arbetsform och har funnits i 6 000 år, pyramiderna i Egypten, Kinesiska muren och Ostindiska kompaniets resor är bara några exempel på detta (Packendorff, 1993).

Projekt är accepterade för att vara kunskapsintensiva organisationsformer där en organisation lär sig som allra mest. Företag investerar mycket resurser i projekt idag men investerar ingenting alls för att utvärdera och lära ifrån dem (Disterer, 2002).

Det finns fyra utmärkande egenskaper som Lundin (se Czarniawska, 1998) använder sig av när han definierar vad ett projekt är. En av egenskaperna är att projektet har ett specifikt *syfte* som är lätt att fastställa om det uppfyllts. *Tiden* är oftast bestämd i förväg, dvs. projektet har alltid en tidsbegränsning. För att projektet skall kunna genomföras krävs vissa typer av resurser, t.ex. människor som sätts ihop till ett *team*. Till sist krävs en *förändring* av något slag som gör att det finns en skillnad på tillståndet före och efter projektet.

Idag är behovet att utveckla "team" större än någonsin. Team är metoden som kommer att användas i framtiden. Det är i grupp som nästan alla beslut uppstår, detta för att de fattas i gruppen eller för att de i slutändan fattas av en enskild individ som har behov av att tillhöra en grupp. Organisationen kan förbli opåverkad även fast individerna i organisationen lär sig en mängd nya saker. Men i grupp så kan inläringen förmedlas och spridas vidare och detta kan i sin tur leda till att hela organisationen blir påverkad på ett effektivt sätt. Även om det inte finns någon garanti så kan nyvunna kunskaper komma till användning och erfarenheter kan spridas till andra människor och andra grupper. Vad gäller den gemensamma inläringen så kan prestationerna i ett team som fungerar bra vara en förebild för hela organisationen (Senge, 1990).

Disterer (2002) menar att en öppen, generös, fri och säker atmosfär bland medlemmarna i projektet är en förutsättning för att en reflektion av arbetet skall kunna utvecklas. Det är ledarens uppgift att se till att denna atmosfär skapas och bibehålls. Detta tar även Kotnour (2000) upp, en miljö som tillåter medlemmarna att erkänna misstag och öppet kunna diskutera och lösa problem är en förutsättning för lärande. En trygg miljö där personalen har förtroende för varandra krävs för att kunna hitta kreativa problemlösningar (Risling, 1987).

Den s.k. förnyelseparadoxen presenteras av Lundin (se Czarniawska, 1998). När ett projekt startar finns alla möjligheter i världen att ändra på arbetssättet för att inte imitera

tidigare projekt. Denna möjlighet utnyttjas dock inte, utan istället upprepas samma arbetssätt och därmed också misstagen gång på gång, trots att förutsättningarna är goda för förändring och lärande i och med att ett nytt projekt påbörjas.

Slutfasen i ett projekt ses som den viktigaste tidpunkten för att kunna identifiera och fånga upp kunskap men också för att kunskapen skall kunna förberedas inför kommande användning. Några av de frågor som kan ställas efter det att ett projekt har avslutats är:

- Vad gjordes speciellt bra, vad kan göras bättre?
- Var någonstans uppkom speciella hinder, hur hanterades dessa?
- Vilken kunskap och erfarenheter från projektet kan föras vidare till andra i organisationen?

Grundförutsättningen till att reflektion skall kunna göras är att det finns en god atmosfär mellan medlemmarna och att de inte skuldlägger varandra vid eventuella misstag (Disterer, 2000).

Nu när projekt har presenterats lite närmare är det dock en viktig sak som kvarstår. För att kunna förstå hur anställda i ett företag skall kunna dela med sig av sina kunskaper och sina erfarenheter är det viktigt att först och främst veta vad kunskap faktiskt innebär.

### **3.2 Vad är kunskap?**

I litteraturen finns en näst intill oändlig mängd definitioner av vad kunskap är och hur den kan delas upp. Begreppen varierar nästan lika mycket som antalet författare och forskare som skriver inom detta ämne. Nedan presenteras en liten del av alla de definitioner som finns av vad kunskap egentligen är. Detta görs för att visa hur svårt det är att klarlägga vad ordet kunskap egentligen står för. I en del fall kan innebörden av de olika begrepp som används för att dela in kunskap vara nästintill desamma, även fast namnen på begreppen skiljer sig åt. Det kan därför vara komplicerat att få en entydig bild av vad kunskap är.

Redan innan Kristi födelse fanns det en del personer som talade om vad kunskap innebar. Det som är känt är att både Sokrates och Aristoteles yttrade sig om ordet kunskap. Enligt Levander (1999) finns två olika teorier om vad kunskap bygger på, rationalism och empirism. *Rationalismen* som på latin betyder förnuft (*ra'tio*) anser att det är resultatet av vårt tänkande och vårt resonerande som är kunskap och att vi tänker oss fram till vad vi vet. Sokrates var en typisk representant för rationalismen, då han tyckte att det enda sättet som kunskap kunde fås på var genom förnuftigt resonerande (Levander 1999).

Den andra teorin är att kunskap kommer från erfarenheter och det är genom våra sinnen som de förmedlas, detta är vad *empiristerna* tror på. *Emperiá* på grekiska betyder erfarenhet. En typisk empirist var engelsmannen John Locke (1632 -1704). Han ansåg att det var via våra sinnen som kunskapen kunde erhållas och att det var genom erfarenheter som kunskapen föddes eftersom människan inte har någon kunskap alls

från början. Det är i våra tankar som kunskap skapas, och när vi vet vad vi tänker på har vi också kunskap (Levander 1999).

Det är genom våra egna erfarenheter som vi lär oss som bäst (Senge, 1990).

Kunskap anses inte vara någonting annat än information om den inte sätts in i något sammanhang eller innebörd. Det är genom individers tolkningar, deras engagemang och tro som detta sker. Kunskap är därför relativ, dvs. ”skönheten ligger i betraktarens ögon” (Nonaka et. al., se Little et. al., 2002)

Nonaka et. al. (se Little et al., 2002) delar in kunskap i två olika grupper, dessa grupper är explicit och tacit. Den person som dock var först med att dela in kunskap på detta sätt, i tacit och explicit, var en filosof vid namn Michael Polanyi (Davenport & Prusak, 1998). Den *explicita* kunskapen kan uttryckas med hjälp av språket och spridas genom skriftliga dokument, den kan även lagras ganska enkelt. *Tacit* kunskap är däremot väldigt personlig och svår att formalisera och kommunicera till andra, till denna typ av kunskap hör intuition, insikt och föräningar. Denna kunskap finns i rutiner, procedurer, ideal, känslor och handlingar. Kunskap blir till genom att både den explicita och den tacita kunskapen samverkar, annars förlorar kunskapen sin innebörd (Little et. al., 2002).

Cook & Brown hänvisar till Michael Polanyi som menar att ingen av formerna kan omvandlas till eller skapas från den andra formen (se Little et. al, 2002). Denna definition av kunskap (explicit och tacit) har kritiserats för att han så bestämt skiljer dessa två åt. Det finns de som menar att tacit kunskap inte kan skiljas från explicit kunskap, då dessa endast är två olika sätt att se på kunskap (Lundh -Snis, 2002). Det finns två olika skolor som Haldin -Herrgard (2000) nämner, den ena menar att den tacita kunskapen måste göras explicit för att kunna delas med andra, medan den andra skolan påstår att tacit kunskap alltid är och förblir tacit kunskap. Nonaka et. al. (se Little et. al., 2002) menar däremot att dessa två former av kunskap visst kan omvandlas till varandra.

Den tacita kunskapen definieras även av Karhu (2002) som någonting människor har lärt sig praktiskt att göra men som de inte kan uttrycka eller beskriva. Cykla och köra bil är exempel hon nämner på denna kunskap. Det är individerna, (Haldin- Herrgard, 2000), som är bärare och innehavare av den tacita kunskapen. Det är genom individuella processer såsom erfarenheter, reflektioner och talanger som denna kan uppnås. Det är därför som denna inte kan behandlas och läras ut på samma sätt som den explicita kunskapen.

En organisations kunskapstillgångar kan liknas vid ett isberg. Det som syns av isberget är den explicita kunskapen, vilken är lätt att hitta och att sprida. Detta görs genom tekniska och pedagogiska metoder inom en organisation. Under ytan finns den tacita kunskapen, vilken utgör den största delen av isberget. Denna kunskap är svår att se och svår att uttrycka (Haldin- Herrgard, 2000).

Gustavsson (2002) tar upp det han benämner för *tyst* kunskap. Denna kan innebära att personen ifråga inte har ord för att uttrycka sin kunskap, dvs. denne vet mer än vad som



kan förklaras och beskrivas med ord. Duesund (1996) skriver att den tysta kunskapen är en personlig form av kunskap. Hon använder sig av Polanyis resonemang då hon förklarar att simma eller cykla är exempel på den tysta kunskapen. Det är svårt att beskriva och formulera i ord hur balansen hålls vid cykling eller hur en person håller sig flytande när denne simmar, även fast vi mycket väl vet hur dessa handlingar går till. Gustavsson (2002) menar att all kunskap har en tyst dimension samtidigt som ingen kunskap är helt och hållet tyst. Den tysta kunskapen kan också innebära att den är nedtystad, t.ex. för att den är tabubelagd.

Spender (1996) tar upp olika sorters kunskap. Han delar in kunskap i två olika grupper, den ena är den individuella kunskapen och den andra är den sociala kunskapen. Han delar även in kunskap i explicit och implicit (tacit kunskap). Dessa olika indelningar kan korsas med varandra, vilket resulterar i fyra dimensioner av kunskap:

- *Medvetenhet* är kunskap som är på den individuella nivån och är explicit, dvs. kan uttryckas i ord.
- *Automatisk* kunskap är också individuell men är implicit, denna kunskap är svår att uttrycka och dokumentera.
- *Objektifierad* kunskap finns på den sociala nivån och är explicit, denna sorts kunskap kan alla ta del av.
- *Kollektiv* kunskap är en korsning mellan den sociala nivån och det implicita. Teamarbete är ett exempel på kollektiv kunskap.

Det är genom att enskilda individer skaffar sig kunskap som ett företag kan lära sig. Utvecklingen hos individen är en nödvändig förutsättning, men ingen garanti för att företaget kommer att utvecklas. Enligt Kazou Inamori (se Senge, 1990) kommer det inte bli någon tillväxt, ingen ökad produktivitet eller teknologisk utveckling om inte de anställda själva är motiverade att kämpa för tillväxten och utvecklingen i företaget. Han anser att genom att lära sig förstå "det undermedvetna", "viljestyrkan" och "hur människan verkligen fungerar" kan människor slutligen ge allt (Senge, 1990).

### 3.3 Spridning av kunskap

Både projekt och en del av alla de kunskapsdefinitioner har nu presenterats, därför skall nu en redogörelse för hur kunskap kan tillvaratas och spridas göras. Här redovisas en del författares åsikter och metoder för att tillvarata och sprida kunskapen som finns i ett företag, samt hur denna kan främjas.

Kunskapsspridning består av två olika handlingar som måste genomföras för att spridning skall kunna uppstå. För det första måste kunskap *överföras* och presenteras för en mottagare och denne måste sedan ta emot och "*suga in*" kunskapen. Om kunskapen inte har tagits emot och "sugits in" av någon har den heller inte överförts. Att endast göra kunskapen tillgänglig är inte detsamma som att överföra den (Davenport & Prusak, 1998). Kunskapsdelning kan definieras som att människor som har ett gemensamt syfte och upplever liknande problem samlas för att utbyta idéer och information (Storey, se MacNeil, 2003).

Det finns fyra olika sätt som kunskap kan omvandlas på enligt Nonaka et. al.; socialisering, externalisering, kombination och internalisering. Dessa sammanfattar Nonaka et. al. i den s.k. SECI- modellen, (se Little et. al, 2002).

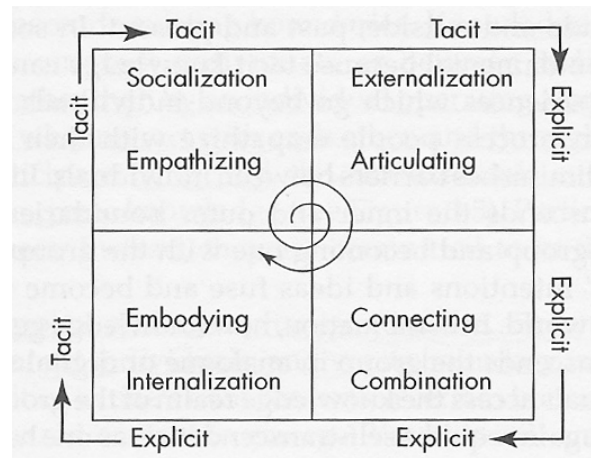


Bild 1 (Källa: Little et. al. 2002, s. 47)

Med *socialisering* menas att den tacita kunskapen sprids genom att någon delar med sig av sina erfarenheter (dvs. från tacit till tacit). Den tacita kunskapen är svår att uttrycka och är ofta tids- och rumsrelaterad och därför behöver man vara på plats för att "uppleva" den och lära sig den. Det är vid traditionella lärlingsplatser som den typiska socialiseringen inträffar, där lär sig lärlingen den tacita kunskapen som behövs för dennes arbete och det är genom att utföra denna i praktiken som erfarenhet och kunskap erhålls.

*Externalisering* innebär att den tacita kunskapen omvandlas till explicit kunskap. När den tacita kunskapen omvandlas till explicit kan den delas med andra och lägger därmed grunden till ny kunskap. Genom att använda sig av metaforer och modeller kan omvandlingen av den tacita kunskapen till explicit bli lyckad.

*Kombination* är det tredje sättet i SECI- modellen och betyder att explicit kunskap omvandlas till en mer systematisk och komplex uppsättning av explicit kunskap. Genom att ta in kunskap både inifrån och utifrån ett företag och sedan bearbeta denna skapas ny kunskap. Därefter sprids den nya kunskapen genom företaget. För att underlätta denna process används datoriserade kommunikationsnätverk. Flera avdelningar i ett företag kan på så sätt föra samman sin explicita kunskap med andra avdelningar och genom att förena dessa delar skapas helt ny kunskap som inte skulle vara tillgänglig utan kombinationen av de enskilda delarna.

Det sista sättet att omvandla kunskap på är genom *internalisering* som är en process där explicit kunskap görs till tacit kunskap. Det är genom att individerna själva tar del av den explicita kunskapen som den kan omvandlas till tacit kunskap.

### **3.3.1 Hinder för kunskapsspridning**

Några vanliga hinder som finns för att kunskap skall kunna överföras från ett projekt är:

- Tidsbrist som gör att medlemmarna i ett projekt inte har möjlighet att reflektera över och dokumentera kunskapen och erfarenheten de fått. De är oftast tvungna att påbörja ett nytt projekt så fort det gamla är slutfört och har därför inte tid med att fånga upp kunskapen som uppstått i projektet.
- Medlemmarna från ett projekt undviker att erkänna och prata om sina misstag eftersom de är rädda för vilka effekter detta kan ge. Både framgångar och misslyckanden behöver utvärderas men det saknas ofta en atmosfär som tillåter detta.
- Fördelarna för den enskilde individen är oftast inte tillräckligt uppenbara för att ge motivation till att dokumentera de kunskaper som uppstått.
- Dokumentation är oftast inte tillräckligt uppskattad i företag och det ges inte några resurser i form av tid för att skriva ner kunskap från projekt.

(Disterer, 2002)

En annan anledning till att kunskap inte kan spridas fullt ut är för att nya idéer och arbetssätt inte får fäste i företaget, då de gamla rutinerna är väldigt djupt förankrade och fungerar därför på ett genliknande sätt, vilket gör att det kan vara svårt att ändra på dem (Anell & Wilson, se Sahlin – Andersson & Söderholm, 2002).

### **3.3.2 Kodifiering**

Begreppet kodifierad kunskap står för kunskap som kan spridas på ett formellt sätt. Denna kunskap är motsatsen till den informella eller unika kunskapen och är formad enligt en kod eller en samling regler. Den kodifierade kunskapen måste sättas i handling varje gång den återanvänds antingen genom att tolka det kodade uttrycket eller genom att återskapa det allmänna uppförandemönstret (Mathiassen et. al., 2003).

Syftet med att kodifiera kunskap är att få den i en form som gör den tillgänglig för de som behöver den. Det behöver inte nödvändigtvis vara en datorkod, men den görs så organiserad, explicit, flyttbar och lättförståelig som möjligt. Kunskap som är mer eller mindre explicit kan utan större problem representeras och spridas med hjälp av dokument och databaser. Tacit kunskap kan inte kodifieras på ett effektivt sätt, det är nästan omöjligt att återge denna sorts kunskap i ett dokument eller i en databas. Därför är kodifieringen av tacit kunskap begränsad till att lokalisera någon person med denna kunskap och uppmuntra interaktion med denna person. Att dela tacit kunskap kräver oftast en personlig kontakt som t.ex. partnerskap, mentorskap eller lärlingsverksamhet (Davenport & Prusak, 1998). Dessa författare anser att företag behöver rikta sin uppmärksamhet på de mänskliga aspekterna istället för elektronisk kommunikation och dokument som förvaringsplats för kunskap.

Det är uppenbart att den explicita kunskapen alltid måste vara kodad till en viss grad. Det är med hjälp av ett system av tecken som kunskap kan utvecklas. Det finns viktiga former av den kodifierade kunskapen som inte är explicita, dessa kan finnas i sociala

sammanhang och kan styra ens beteende. Dessa koder är vedertagna uppfattningar eller rutiner för kommunikation och social interaktion. De uttrycks genom hur vi agerar och talar och vi är sällan medvetna om dem. Allt detta kan falla samman när nya medlemmar kommer in i företaget eller när ett okänt område skall utforskas. Poängen är här att den kodifierade kunskapen ofta görs explicit och måste förklaras som en del av ett datoriserat system. Det är viktigt att notera att det finns andra former av kodifierad kunskap som är och förblir till stora delar tacit och spelar en avgörande roll i att forma ett professionellt arbete. Mathiassen et. al. (2003) delar in kunskap i kodifierad, informell, explicit och tacit, som de sammanställer i fyra olika typer:

- *Procedurkunskap* (procedural knowledge) är kodifierad och explicit, denna spelar en nyckelroll inom systemutvecklingen. Det finns flera olika former där denna kunskap visar sig. Denna kunskap spelar en viktig roll i att forma professionell utbildning och träning, och många organisationer investerar mycket i den senaste eller mest moderna proceduriella kunskapen i deras försök att förbättra sin egen presentationsförmåga eller vinna konkurrensfördelar.
- När kunskapen är kodifierad men tacit är den en *gemensam kunskap* (community knowledge). Denna kunskap tas oftast för givet och uttrycks sällan, men dominerar ofta det dagliga arbetet.
- Den *exemplifierade kunskapen* (exemplary knowledge) är informell och explicit. Under projekt uttrycks denna kunskap ständigt när anställda deltar i experiment eller producerar någon form av resultat. Exemplifierad kunskap uttrycks i projektdokumentation, gruppmöten och seminarier eller är en del av det som anställda berättar för varandra. Denna sorts kunskap är något annorlunda, något nytt eller är någon delad referensram av viktiga händelser i en grupps historia.
- *Situationsanpassad kunskap* (situated knowledge) är informell och tacit. Denna är relaterad till en specifik praktisk övning som uppkommer spontant och den är på detta sätt unik. Genom att använda diagnoser och metaforer kan en konversation uppstå.

### 3.3.3 Dokumentation av kunskap

Frasen att "återuppfinna hjulet" står för när kunskap och erfarenheter inte kan kommas åt och återanvändas eftersom de inte blivit lagrade och utspridda till andra i företaget. Den sorts dokumentation som finns från projekt idag omfattar bara själva resultatet. Kunskap om de metoder och redskap som användts i ett projekt är betydligt mer värdefull för anställda i den permanenta organisationen men också i kommande projekt. Även kunskap om externa samarbetspartner som ett projekt hade, lyckade och misslyckade lösningar på ett problem eller personer att vända sig till är av stor betydelse. Om företag inte hittar ett sätt för att bevara och säkra sina kunskaper härifrån riskerar de att viktiga kunskaper och erfarenheter försvinner så fort ett projekt är slut (Disterer, 2002).

Ett redskap för att komma över de hinder som finns i en organisation när det gäller lärande och kunskapsdelande är en s.k. "lesson learned". Det finns två huvudsyften med en "lesson learned", först och främst får teammedlemmarna i ett projekt tillfälle att reflektera över och förstå projektets resultat. Här skall beskrivas vad som bör göras eller inte i ett liknande projekt. För det andra är en "lesson learned" ett sätt för att kunna dokumentera sina lärdomar så att de kan delas med andra. En "lesson learned" skall beskrivas utifrån fyra olika dimensioner. Först när den uppstod, om det var efterhand som projektet fortlöpte eller endast i slutet. För det andra vad den handlar om, t.ex. uppgifter som innebar måttliga eller stora problem och uppgifter som levde upp till sina förväntningar. Den skall också beskrivas utifrån hur projektledaren kan veta att detta är en "lesson learned", t.ex. när han/hon jämför utfallet mot den ursprungliga planen. Till sist skall det förklaras vad som ingår i denna, är det den ursprungliga planen, resultaten, problemen eller de uppgifter som gick bra (Kotnour, 2000). En "lesson learned" skall vara en slags dokumentation som innehåller en detaljerad beskrivning av identifierandet och lösningen på ett problem. Det kan handla om tekniska frågor, organisatoriska aspekter eller sociala situationer som uppstått. Genom att i en "lesson learned" beskriva problem i detalj och lyckade eller mindre lyckade vägar till en lösning är detta ett sätt att avslöja och lagra implicit kunskap på (Disterer, 2002).

Karhu (2002) skriver att idén med att överföra kunskap i dokumenterad form, dvs. explicit kunskap, passar bra när en s.k. "expert" och den som söker efter dennes kunskap inte är på samma plats vid samma tillfälle. Hon hänvisar till flera andra författare som menar att en organisation bör ha någon anställd vars arbetsuppgift är att sprida den tacita kunskapen genom att skriva ner den, annars finns risk för att den kan gå förlorad. Karhu menar att experter inte har tid eller motivation och inte heller skriftfärdigheter för att kunna dokumentera och föra vidare sin kunskap till andra. Till detta arbete föreslår hon en s.k. "Knowledge steward" som skall skriva ner andras kunskap och erfarenheter, analysera och formulera dem på ett sätt så att andra kan ta del av dem. Den anställde skall intervjua experterna och det är på detta sätt kunskapen kan föras vidare från experterna till andra som söker efter denna kunskap. Det är lämpligt att använda sig av sådana "Knowledge steward" när det är särskilt svårt att dokumentera informationen, när kunskap skall spridas till olika platser, t.ex. till olika länder eller när informationen är ytterst värdefull för ett företag. Det är den personliga relationen och förtroendet mellan en expert och en "Knowledge steward" som utgör grunden för ett bra resultat av dokumentationen. Karhu påstår att användandet av "knowledge steward" för att dokumentera expertisen är lönande oavsett hur stora kostnaderna är. Hon styrker detta genom två olika fall där "Knowledge steward" användes i verkligheten och där fördelarna var större än de inblandade kostnaderna. Hon hänvisar till Sveiby som föreslår att den tacita kunskapen kan delas med hjälp av dialoger och debatter men varnar för att mycket information går förlorad när tacit kunskap omvandlas till explicit information.

Ett företag behöver utveckla en "karta" över den kunskap som finns. Vitsen med denna är att visa var någonstans kunskap runtomkring i organisationen kan hittas, denna skall visa de personer, dokument och databaser där kunskap finns. Varje anställd har en liten bit av denna "karta" i sitt huvud och dessa behövs kombineras för att kunna skapa en kunskapskarta över hela företaget (Davenport & Prusak, 1998).



Bild 2 (Källa: Mellander, 1991, s. 143)

En liknande typ av dokumentation föreslås av Disterer (2002), det är "profiler" från ett projekt. Andra anställda kan leta bland dessa "profiler" för att kunna få hjälp med att hitta personer eller dokument som kan bidra med kunskap till ett senare projekt.

### **3.3.4 Kunskap med hjälp av IT**

En lösning som tar itu med problemet att medlemmar och samarbetspartner är väldigt svåra att hitta efter att ett projekt har avslutats. Denna lösning består av en databas som liknar gula sidorna, ett slags expertregister. Här lagras inte enbart tidigare erfarenheter utan också t.ex. nuvarande arbetsplats, telefonnummer, adress och e-mail, dvs. vägar för att kunna kontakta dessa personer. Externa samarbetspartner kan också läggas till här. Med hjälp av denna lösning uppmuntras personlig kontakt och delande av kunskap genom direkt interaktion istället för att dokumentera och lagra kunskapen. På detta sätt kan människor dela sin tacita kunskap med varandra (Disterer, 2002).

En företagsstudie av Expert Consulting Ltd visade klart och tydligt att teknologi och informationssystem spelade en väldigt underlägsen roll när det gällde kunskapshandling. Sociala relationer var mycket viktigare för att kunna fastställa vilka som visste vad och vilka som bar på den relevanta kunskapen än vad det var med en formaliserad databas. Koncentrationen låg på att upprätthålla en informell och "nätverkande" miljö där de anställda skulle glädjas av att arbeta tillsammans (Robertsson & Hammersley, 2000).

Två olika fall, där det ena företaget använde datorstöd vid sin kunskapsdelning och det andra använde sig av dialoger och "nätverkande" har studerats av Swan et. al. (1999). Dessa företag representerar två olika slags modeller som författarna kallar för *Community-modellen* och *Cognitive-modellen*. Den s.k. *Community-modellen* uppmuntrar dialog och "nätverkande" mellan de anställda, medan den s.k. *Cognitive-modellen* uppmuntrar informationsflöde genom IT-baserade nätverk. Författarna menar att den nuvarande litteraturen förespråkar IT-baserade verktyg för att fånga upp, lagra

och sprida kunskap. De tycker att denna IT- baserade entusiasm måste balanseras med socialt nätverkande. I det företag som representerade den s.k. *Community- modellen* användes interaktioner mellan de anställda, "face- to- face", för att dela kunskapen. Här upptäcktes att djupt liggande tacita kunskaper är svårt, om inte rent utav omöjligt, att dela med sig av genom några andra medium än interaktion. Nyckeln till innovationer är, enligt författarna, att ett aktivt "nätverkande" uppmuntras och att IT- baserade nätverk inte överdrivs, det kan i så fall ironiskt nog försämra snarare än förbättra kunskapsspridningen mellan medarbetarna. Tacit kunskap är personlig och "situationsberoende" och kan därför inte lätt uttryckas eller spridas i explicit form.

E-mail, datorer, Internet och intranät kan visa vägen till personer och föra samman de som behöver dela kunskap med varandra. Videokonferenser och multimedia som överför ljud, bild och text gör det möjligt att överföra en del av en persons kunskap till någon annan. Vad som är viktigt att inte glömma bort är att denna nya teknik endast är en hjälp vid förvaring och transport av kunskap. Den skapar inte kunskap eller garanterar inte att den delas i en företagskultur om inte dessa hjälpmedel passar in här. Företag skall inte förvänta sig att datorstödda system skall lösa deras kunskapsproblem. Datorer kan hjälpa till att hitta var någonstans kunskapen i företaget finns, "gula sidorna" on-line eller en elektronisk databas tillåter sökningar efter sådana här kunskapskällor runtom i organisationen (Davenport & Prusak, 1998).

### **3.3.5 Kultur**

*Förtroende* är kärnan för att kunskapsdelning överhuvudtaget skall kunna uppstå. Utan förtroende kommer alla initiativ som har med kunskap att göra att bli tillintetgjorda, detta oavsett hur mycket kunskapen än stötts med teknologi, retorik eller om företagets överlevnad hänger på en effektiv kunskapsdelning. Ett gemensamt "språk" hos de inblandade personerna är också väldigt viktigt för att kunskap skall kunna delas. "Språk" betyder inte bara engelska eller svenska, utan även vilken yrkesgrupp som en person tillhör, t.ex. mekaniker eller försäljare. Människor som delar samma arbetskultur kan kommunicera bättre och sprida kunskap mer effektivt än de som inte gör det (Davenport & Prusak, 1998).

Det är viktigt att de anställda upplever att de har behandlats rättvist utifrån det "psykologiska kontrakt" de har med företaget, om det inte uppfylls kan detta bli ett stort hinder för att kunskap sprids bland medarbetarna. Ett ömsesidigt förtroende mellan de båda parter som skall utbyta information är nödvändigt för att kunskap skall kunna spridas, men också att den ena parten känner att han/hon får något lika värdefullt tillbaka för den information och kunskap som denne lämnar ifrån sig. Om de anställda kommer att dela med sig av sina kunskaper är beroende av deras engagemang i företaget och känslan av förtroende och rättvisa i deras arbetsrelationer. Ett klimat över hela organisationen där de anställda känner att de behandlas rättvist i utbyte för sina kunskaper måste upprätthållas av företaget för att kunskapsdelande skall kunna uppstå (MacNeil, 2003).

Det går inte att förstå hur mycket utvecklingen mot en djupare öppenhet har förvärrats. Öppen slutenhet blir resultatet av detta, vilket betyder att alla uttrycker sina åsikter men det är ingen som lyssnar på och tänker över vad som har sagts. Det är ingen dialog som

förs utan människor talar bara till varandra. Hos de delgivande och de reflekterande personerna förekommer fall där öppenheten samspelar. Detta samspel kan användas som ett starkt vapen mot internpolitiken och andra i företaget. Målet är att medarbetarna fritt skall kunna dela med sig av sina funderingar och deras sätt att tänka med andra i företaget utan att de känner sig osäkra (Senge,1990).

I en företagsstudie som gjorts av Robertsson & Hammersley (2000) rådde en kultur som karaktäriserades av förtroende och där kunskapsdelande var en självklar aspekt i organisationen. På detta sätt blev de anställda motiverade att stanna kvar i företaget och därmed kunde värdefulla kunskaper och färdigheter hållas kvar i företaget. Det var viktigt att personerna som företaget anställde passade in i deras kultur, dvs. personer som var villiga men också hade förmågan att dela med sig av sina kunskaper med andra anställda. Detta inriktades anställningsintervjuerna främst på. Ledningen här höll ständig kontakt med sina anställda, oftast via e-mail, angående nya projekt och även projekt som kanske skulle bli aktuella i framtiden. Även företagets lönsamhet meddelades till de anställda varje månad. Alla medlemmar i organisationen hölls på detta sätt fullt informerade om företagets utveckling.

Till skillnad mot den mer traditionella ledaren som beordrar och kontrollerar sina anställda krävs en ledare med en helt annan stil och andra kunskaper för att inspirera till lärande och delande av kunskap. Det behövs en ledare som fungerar som en uppmuntrare och underlättare, - en s.k. ”facilitator”. Ledaren skall kunna kommunicera ett positivt klimat för att skapa förtroende så att kunskapsdelande kan uppstå. Ett positivt klimat innebär att medlemmarna känner att de inte kommer att bli straffade, kritiserade eller få skulden när de begår misstag. Detta ökar sannolikheten att medlemmarna vill dela med sig av sin kunskap så att denna inte enbart stannar på en individuell nivå. Den här typen av klimat behöver finnas över hela organisationen och inte enbart mellan enstaka teammedlemmar i ett projekt (MacNeil, 2003).

### **3.3.6 Personliga möten**

Alla människor skaffar sig ett antal färdigheter genom att öva det undermedvetna. Ingen reflektion görs av dem efter det att de blivit inlärd. I vanliga fall vet människor inte på vilket sätt det gått till när de fått en viss färdighet eller hur de skall kunna fortsätta för att kunna få en djupare kontakt mellan det medvetna och det omedvetna (Senge, 1990).

Enligt Haldin- Herrgard (2000) är det endast genom interaktion med andra människor, genom erfarenheter och övningar som både den explicita och den tacita kunskapen kan delas. Hon hänvisar till Polanyi då hon säger att det inte är av stor betydelse om bäraren av den tacita kunskapen är medveten om denna kunskap eller inte. För att kunna lära sig den tacita kunskapen krävs det att den som sitter inne med kunskapen är aktiv med att dela med sig av den, detta tar tid.

Många Japanska företag använder sig av s.k. ”talk rooms” där de anställda förväntas dricka en kopp te tillsammans med sina arbetskamrater och diskutera varandras arbete i tjugo till trettio minuter. Det finns ingen agenda eller något liknande här, utan det förväntas endast att en diskussion mellan kollegor skall skapas och bli till fördel både för de själva och för företaget. Japanska ledare spenderar även många timmar



tillsammans efter den ordinarie arbetstiden, gruppmiddagar och besök på nattklubbar är här en del av företagskulturen. Dessa fungerar som viktiga mekanismer för att dela med sig av sin kunskap och även för att fastställa förtroende. Ett liknande fenomen är när anställda träffas vid "water cooler" eller i ett företags cafeteria, dessa är ofta händelser som ger upphov till kunskapsdelande. Detta uppfattas ofta som slöseri med tid från ledningens sida, men även om en del av konversationen handlar om sport kommer ändå huvuddelen att handla om arbetet menar Davenport & Prusak (1998). Kollegor frågar varandra om pågående projekt, de utbyter idéer eller ger varandra råd för att lösa problem. Deras konversation är deras jobb. Mycket av det som kan låta som enbart skvaller är ofta en form av kunskapsdelning om interna angelägenheter. Människor lär sig allra bäst från historier. Undersökningar har visat att kunskap kommuniceras allra bäst genom en övertygande berättelse som berättas med elegans och passion. Alan Webber (se Davenport & Prusak, 1998) menar att konversationen är den viktigaste formen av arbete i den nya ekonomin, genom konversationen upptäcker de anställda vad de vet, delar detta med sina arbetskamrater och skapar på så vis ny kunskap. Det svar som dessa två författare ger på frågan hur tacit kunskap kan spridas i en organisation är att "smarta" personer behöver anställas och att dessa sedan skall tillåtas prata med varandra. Det bästa sättet att erhålla kunskap är ofta genom "face-to-face"- möten (Davenport & Prusak, 1998).

"Vetenskapen grundar sig på samtal. Samarbetet mellan olika människor kan resultera i vetenskapliga upptäckter av avgörande betydelse." (Senge, 1990, s. 219), detta påstår Werner Heisenberg. Han påstår att samarbete med andra människor har en oerhörd styrka för utvecklingen och att människan kan bli mer öppen och intelligentare på detta sätt än om hon skulle vara ensam. Det skulle vara omöjligt för individen att själv nå den IQ -nivå som kan uppnås i en grupp (Senge, 1990).

### **3.3.7 Belöning**

Det kan vara värt att notera att genom att belöna medarbetarna för att de delat med sig av sin kunskap så blir de mer villiga att samarbeta, detta behöver inte vara något storartat utan det kan räcka med ett leende från en annan medarbetare (Karhu, 2002).

Robertsson & Hammersley (2000) ger ett exempel på ett företag, Bain & Co, som belönar sina anställda för att de delar med sig av sin kunskap. De utvärderar de anställda utifrån hur mycket direkt hjälp de gett sina kollegor och även hur mycket dialog de haft tillsammans med andra. Författarna har även genomfört en egen studie där det visade sig att i slutet av varje år rankades de anställda av sina ledare i varje division baserat på vad de åstadkommit och bidragit med gentemot den årliga försäljningen. Efter denna rankning blev varje anställd sedan belönad med en procentuell ökning av den budgeterade lönen som ledarna hade kommit överens om. Det kom på detta sätt att ligga i de anställdas intresse att förmedla sina kunskaper till varandra för att få komma med i framtida projekt och säkra projektens inkomster som i sin tur bidrog till de anställdas rankning. Belönings- och uppskattningssystem är det som är avgörande för om kunskap kommer att delas mellan de anställda.

En del av de personer som bär på kunskap tror att de tjänar mer på att samla på sig kunskapen än att dela med sig av den. Om kunskap är makt får också den personen

makt som behåller kunskapen för sig själv. En utmaning för ledningen i ett företag är att se till att kunskapsdelning bland de anställda blir belönad (Davenport & Prusak, 1998).

Det förekommer tre former av ”belöningar” för att dela med sig av sin kunskap på en arbetsplats (Davenport & Prusak, 1998):

- *Ömsesidighet* innebär att en anställd delar med sig av sin kunskap bara om han/hon får lika mycket kunskap tillbaka. Kunskap ges med andra ord som betalning för kunskap.
- En person som är *beryktad* för att sitta inne med värdefull kunskap är också en slags belöning. Detta ger indirekta fördelar som t.ex. anställningstrygghet, promotion och kan även ge en högre lön eller bonus om den anställde delar med sig av sin kunskap.
- Den belöningsform där den person som innehar kunskapen kräver minst tillbaka för att dela med sig av denna är *osjälviskhet*. En sådan person delar med sig av sin kunskap även om han/hon inte får något annat än ett tack som belöning. Detta är en person som brinner för sin kunskap och mer än gärna vill dela med sig av den, som bara vill hjälpa andra för att det ligger i dennes natur eller för att det är för företagets bästa.

### 3.4 Sammanfattning av teorin

Enligt vår mening är kunskap ett resultat av våra tidigare erfarenheter och vårt förnuft tillsammans, dvs. en blandning av rationalism och empirism. Det är svårt att utveckla kunskap om det inte finns någon tidigare erfarenhet, samtidigt bör förnuftet användas för att kunna resonera sig fram till kunskapen. Eftersom kunskapen inte kan bli komplett utan någon tidigare erfarenhet används dessa två begrepp mer eller mindre som synonym till varandra i studien. Här används en ganska bred syn på kunskap och erfarenheter.

Av alla de definitioner av kunskap som presenterats ovan har vi funnit att Nonakas et. al. (Little et al., 2002), eller ursprungligen Polanyis, definition är den som tydligast förklarar kunskapen i bemanningsföretaget. Denna kunskap är indelad i två kategorier, tacit och explicit. Den tacita kunskapen är svår att uttrycka och kommunicera till andra, den kan finnas i rutiner, känslor och handlingar. Den explicita kunskapen kan däremot uttryckas genom både tal och skrift. Anledning till att just denna definition väljs är för att den är passande för att beskriva och förstå kunskapsspridningen i företaget Bemanningscompagniet i Norden AS. Nonakas et. al. omvandlingsmodell (SECI-modellen) kommer senare att användas när bemanningsföretagets kunskapsspridning skall utvärderas.

Indelningen av kunskap i tacit och tyst kan tyckas vara lite otydlig. Båda dessa kunskaper är svåra, om inte omöjliga, att uttrycka i ord, detta är kunskap som är väldigt personlig och som ligger djupt rotad hos en person. Dessa indelningar ser vi endast som två olika benämningar på samma sorts kunskap. Hädanefter kommer endast den tacita benämningen att användas vid diskussion av denna kunskap.

I studien kommer även Spenders (1996) kunskapsindelningar, medvetenhet, automatisk, objektifierad och kollektiv att tas upp för att förklara vilken kunskap som uppstår och sprids i bemanningsföretaget.

När det gäller att sprida kunskap i ett företag anses, precis som Davenport & Prusak (1998) menar, att IT endast skall användas som ett hjälpmedel för att lokalisera personer runt om i organisationen med speciella kunskaper. Detta för att uppmuntra till mänsklig interaktion så att tacit kunskap kan delas. IT:s främsta uppgift är inte att lagra själva kunskapen utan istället att lagra uppgifter om de personer som sitter inne med den. Om kunskap ändå skall lagras blir det endast i explicit form, då den även är kodifierad. Att dokumentera ned kunskap tros inte heller vara det sättet där den bästa och innehållsrikaste kunskapen kan spridas till andra medarbetare. En "karta" över vem som vet vad i företaget, där medarbetarna får veta vem som sitter inne med en viss kunskap, anses vara ett bra sätt för att uppmuntra människor till att träffas. Personliga möten där personalen tillåts "skvallra" med varandra tros vara det tillfälle då den absolut bästa och innehållsrikaste kunskapen kan utbytas. Om IT eller dokument skall användas som hjälp för att sprida kunskap skall inte själva kunskapen lagras utan endast kunskapskällorna, dvs. uppgifter om personer och deras kunskap.

Naturligtvis är förtroende, precis som Davenport & Prusak (1998) säger, väldigt viktigt för att medarbetarna skall våga dela med sig av sin kunskap. Även om det kan hjälpa att belöna sina medarbetare för att dela med sig av sin kunskap är nog förtroende och ömsesidig tillit ändå det som är avgörande för om kunskap tillslut kommer att spridas eller inte.

## 4. Resultat

Bemanningscompagniet i Norden AS har funnits i Sverige sedan 1999. Idag finns Bemanningscompagniet inte bara i Sverige utan också i Norge och Danmark. De flesta anställda är timanställda och är ca. 600 –700 personer. Alla konsulter som arbetar i företaget är sjuksköterskor.

Rekrytering av konsulter sker på flera olika sätt, genom direktutskick, annonsering i både fackpress och på arbetsförmedlingens hemsida eller på fackmässor. Om en speciell inriktning hos en sjuksköterska behövs till något uppdrag annonserar Bemanningscompagniet speciellt efter just denna egenskap.

Längden på uppdragen varierar väldigt mycket. Tidigare fick de långa uppdrag som varade från flera månader ända upp till ett år. Men i nuläget får de istället många korta uppdrag som endast varar för tex. kvällen, helgen eller nästa vecka, detta medför att det är väldigt kort framförhållning. Det finns fleråriga avtal mellan bemanningsföretaget och kunden som gör att det nästan aldrig blir direkta uppehåll mellan uppdragen, då dessa med jämna mellanrum beställer nya.

Alla konsulter som är fastanställda är garanterade sin lön, även fast de inte är ute på uppdrag. De timanställda behövs och är viktiga just för att antalet uppdrag varierar oerhört mycket. Det finns även många som frilansar som konsulter och som har många uppdragsgivare, de hör av sig till bemanningsföretaget när de vill få ett uppdrag.

Bemanningsföretaget har ett datasystem som heter IntellePlan där all information om såväl konsulterna (meritförteckningen) som kunderna finns. Detta system fylls på efterhand och inkluderar även vilka uppdrag en konsult har varit på tidigare. Systemet matchar även konsulterna till de uppdrag som de är mest lämpade för. Det förekommer även ofta att kunderna vill ha samma konsult som de har haft tidigare.

Totalt har det varit elva bemanningsledare i företaget men nu är det endast tre kvar eftersom antalet konsulter minskat. En bemanningsledare fungerar som en slags mentor för konsulterna, både innan och under ett uppdrag. Dennes arbetsuppgifter är att ta hand om personalen och kunderna, rekrytera, bemanna och följa upp uppdrag och göra arbetsplatsbeskrivningar inför ett nytt uppdrag. Bemanningsledarens arbetsplats är på kontoret i företaget och denne åker endast ut till kunderna för att göra arbetsplatsbesök.

### 4.1 Innan ett uppdrag

Bemanningsledaren åker ut till de nya kunderna för att göra en arbetsplatsbeskrivning innan en konsult kan gå ut på ett uppdrag hos denne. Bemanningsledaren är sjuksköterska i botten och detta gör att denne vet vad som är nödvändigt att undersöka på en arbetsplats. Arbetsplatsbeskrivningen innefattar en beskrivning av arbetsplatsens rutiner och hur miljön är där, denna beskrivning måste därefter godkännas av kunden innan den kan överlämnas till den konsult som skall arbeta där.

*”Innan vi bemannar på en arbetsplats har vi många gånger varit ute på arbetsplatsen och gjort ett arbetsplatsbesök...”*

(Intervju med bemanningsledare)

Innan konsulter går ut på ett nytt uppdrag får de information om avdelningen de skall till genom arbetsplatsbeskrivningen, denna information får de från bemanningsledaren. Informationen skickas hem till konsulterna och där får de reda på avdelningens rutiner och dess specialitet. Det är endast den berörda konsulten som får ta del av informationen om den aktuella arbetsplatsen, det anses inte av bemanningsföretaget intressant att dela ut denna information till andra konsulter. En konsult kan även få tid att gå till arbetsplatsen för att bli mer insatt i uppdraget, bredvidgång eller bara att få komma dit för att lära känna övrig personal är en inskolningsfas som konsulterna kan välja om det är en specialistavdelning de skall till. En av konsulterna föreslog att ett sätt att sätta sig in i arbetsuppgiften kunde vara att be att få komma någon timme eller två innan arbetspasset för att bekanta sig med den nya arbetsplatsen. Det är upp till varje konsult att ta reda på ytterligare information om avdelningen om de känner ett behov av detta, då telefonnumret till arbetsplatsen finns med i arbetsplatsbeskrivningen.

*”...sen så ringer jag upp ibland till avdelningen själv och hör lite mer specifikt eftersom det är ingenting sådant där som man kräver att kontoret skall känna till detaljer på”*

(Intervju med konsult)

På detta sätt kan de sätta sig in i uppgiften och de har även möjlighet till att teoretiskt läsa på om de känner en osäkerhet inför den nya arbetsuppgiften. Informationen som konsulten får från bemanningsledaren innan ett uppdrag kan även ske muntligt via telefon, detta kan göras för att de redan tidigare träffats personligen och känner till varandra.

Den kunskap och information som konsulterna får skiljer sig åt beroende på om ett uppdrag är nytt eller gammalt för dem. Om de har varit på arbetsplatsen tidigare men om arbetsrutinerna har ändrats blir de i så fall informerade om detta, annars går konsulten dit utan information. Innan ett uppdrag kan konsulterna även hänvisas av bemanningsledaren att ta kontakt med andra konsulter som tidigare varit på den arbetsplats som skall bemannas. Detta för att de skall kunna ge varandra tips och idéer.

#### **4.2 Under ett uppdrag**

När en konsult är ute på uppdrag sker oftast kontakten med bemanningsföretaget via telefon och ibland även via e-mail, hur ofta denna kontakt sker varierar beroende på längden av det nuvarande uppdraget. Bemanningsledaren kontaktar särskilt konsulten när ett uppdrag är nytt för att kontrollera att allt är som det ska. Vid denna kontakt är det mesta som sägs oftast positivt, då konsulterna talar om att de trivs, känner sig välkomna och att övrig personal är trevlig. Dock kan det förekomma situationer när konsulterna

inte känner sig välkomna, detta på grund av att det är en viss konkurrens med de övriga sjuksköterskorna, som inte är konsulter, på arbetsplatsen. Bemanningsledaren kontaktar även kunden och frågar hur denne upplever konsultens arbetsinsats, om de är nöjda eller om det är något annat de vill framföra.

I kontakten som bemanningsledaren har med konsulten utbyts också information om vilket uppdrag som denne kan ta sig an efter det att det nuvarande uppdraget tagit slut. Uppgifter om vilken stad, boendeform, vilken avdelning, vilken sorts arbetsuppgift och andra detaljer angående det framtida uppdraget kan utbytas här.

Konsulterna kontaktar bemanningsledaren oftast när de känner sig obekväma under uppdraget eller om det är något positivt de vill framföra som kan vara till nytta för andra. Om konsulten får vetskap om att det behövs fler konsulter på just den arbetsplatsen där hon/han arbetar meddelas också detta till bemanningsföretaget. Konsulterna kan kontakta bemanningsledaren när som helst.

*”De kan alltid ringa in till oss och vi finns tillgängliga dygnet runt”*

(Intervju med bemanningsledare)

Konsulterna träffas inte särskilt ofta under ett uppdrag. Det är endast om flera konsulter hamnar på en och samma arbetsplats som de har kontakt med varandra under ett uppdrag och då finns möjligheten att fråga varandra om råd. Informationen som utbyts här kan handla om rutiner, den grupp de arbetar tillsammans med eller om chefen på den aktuella arbetsplatsen.

*”..det är ju faktiskt så att man tyr sig lite till varandra, så alla som jobbar i bemanningsbranschen, de tyr sig till varandra oavsett vilket företag man är anställd på.”*

(Intervju med konsult)

Några konsulter känner att de inte riktigt är välkomna av andra på arbetsplatsen och att de inte har någon samhörighet med den ordinarie personalen när de kommer ut till ett nytt uppdrag. Konsulterna tror att detta kan bero på att de har högre lön än ordinarie personal. Vid dessa tillfällen är det viktigt att kontakten med kontoret är bra för att de skall kunna framföra sina åsikter. Skulle konsulten inte trivas på arbetsplatsen finns möjligheten att en annan konsult kan ta över och då få med sig lite av den andres erfarenheter.

Konsulterna träffas även på personalmöten som förekommer en gång i månaden. Här diskuteras lite om rutiner och hur det fungerar på arbetsplatserna. Träffarna kan också ske under mer ledigare former som t.ex. fika då konsulterna får möjlighet att prata med varandra. Personalmötena är inte speciellt välbesökta, men detta ser inte VD som ett problem. Under dessa möten skrivs protokoll men inte i detalj, detta för att andra skall kunna ta del av vad som har sagts under mötena.

*” Vi har haft regelbundna personalmöten och på sådana möten blir det en viss spridning, för där talar man om och berättar man ganska mycket och det är klart att dem som är med där får ta del av detta.”*

(Intervju med VD)

Det finns många konsulter som frilansar och de anses därför inte ha något behov av att träffas. Om bemanningen sker på distans och under en längre tid kan möten även anordnas på den aktuella arbetsplatsen.

*”Det stora dilemmat med bemanningsbranschen är just det här att hålla kontakten och så, det jobbar vi väldigt mycket med”*

(Intervju med bemanningsledare)

#### **4.3 Efter ett uppdrag**

Det är inte alltid som en uppföljning/ utvärdering sker efter att ett uppdrag avslutats, utan detta sker endast efter längre uppdrag.

*” ...utvärdering görs inte efter varje uppdrag eftersom det blir så ryckigt så skulle vi få göra det hela tiden i så fall...alla vet att är det något särskilt berättar man det”*

(Intervju med VD)

Utvärderingarna görs inte i detalj om det inte är någonting speciellt som har hänt. Utvärderingen handlar om kunderna och om konsulterna varit nöjda eller om det uppstått några problem som kan förbättras till ett liknande uppdrag. Bemanningsföretaget ringer till sina kunder efter ett avslutat uppdrag och gör en liten kort intervju med dem där de ställer frågor på bemötande. En gång per år har bemanningsföretaget medarbetarsamtal med konsulterna där de stämmer av året som gått. Konsulten får ofta reda på, från kunden, när det finns någonting negativt att säga om dennes arbete. En konsult uttryckte det på följande sätt:

*”...vi brukar säga det att: hör vi ingenting så är det bra.”*

(Intervju med konsult)

De flesta som är konsulter har arbetat i många år och kan sitt arbete, de anser därför att det inte är nödvändigt att föra vidare information om arbetsrutiner eller liknande. Som en konsult uttryckte det när det gäller utvärderingen efter ett uppdrag:

*”vi som jobbar här är nog ganska speciella, vi har jobbat i många år och kan vårt grundarbete väldigt bra, så jag tror om det inte är något extremt så är det inte något speciellt då går vi vidare.”*

(Intervju med konsult)

Informationen som bemanningsledaren får från konsulterna dokumenteras och läggs in i datasystemet IntellePlan. Enligt VD sitter bemanningsledarna inne med all information om det som händer, både det som är bra och det som är dåligt. Både den positiva och den negativa informationen ges från bemanningsledaren till andra i företaget under personalmötena.

Två gånger per år anordnas s.k. ”kickoffer” där alla konsulter kan träffa varandra och där utbildning ges under två till tre dagar, vid dessa tillfällen kan konsulterna prata vid och höra efter hur de haft det på de gemensamma arbetsplatserna. En del konsulter lär även känna varandra mer personligt och har då telefonkontakt och träffas utöver personalmöten där de delar med sig av och jämför det som hänt dem på deras uppdrag.

*” Det beror på hur nära man har kommit varandra så kan man träffas privat sedan eller så träffas man kanske på dessa sammankomsterna som företaget anordnar.”*

(Intervju med konsult)

Samtliga konsulter som intervjuats är nöjda med arbetssättet och den kunskap och information de försetts med innan och under ett uppdrag. Har det funnits några frågetecken så har de retts ut väldigt snabbt och tydligt. Även bemanningsledaren ansåg att förberedelserna innan ett uppdrag är tillräckliga, men att det alltid går att bli bättre när det gäller att hålla kontakt med konsulterna.

#### 4.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan en figur illustrera hur kunskap och information sprids i Bemanningscompagniet innan, under och efter ett uppdrag:

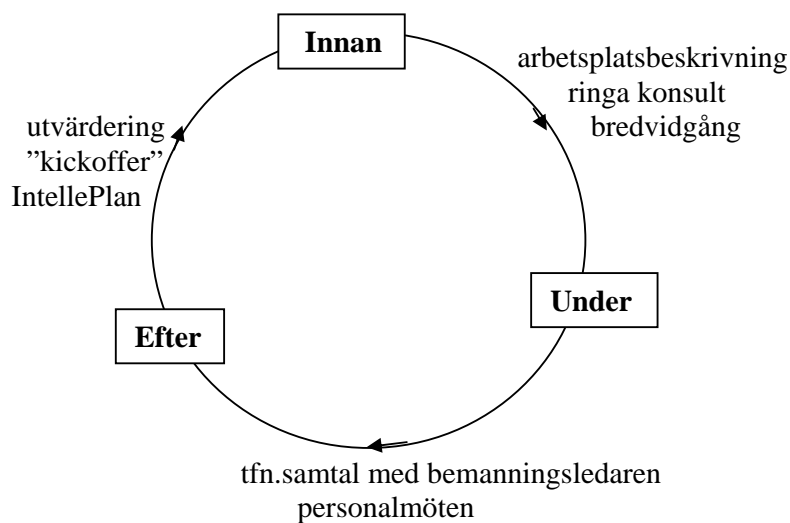


Fig. 1:Kunskapsflöde i Bemanningscompagniet (egen)



## 5. Diskussion

Ett bemanningsföretag har använts som exempel på en projektorganisation, då det i många avseenden är ett exceptionellt exempel på detta, eftersom konsulterna ständigt är på uppdrag. Konsulter i ett företag är ute på olika uppdrag och då borde nya erfarenheter uppstå. Disterer (2002) anser att projekt är en kunskapsintensiv organisationsform, vilket måste betyda att människor lär sig som bäst under korta uppdragsperioder. Det kan därför vara viktigt att åskådliggöra hur mycket kunskap som kan spridas från konsulterna om det bara finns vilja och motivation samt de rätta medlen för det.

I tidigare avsnitt har rubrikerna *innan*, *under* och *efter* används för att tydliggöra hur kunskapen i bemanningsföretaget flödar. I detta avsnitt kommer andra indelningar att göras, detta för att framföra en annan synvinkel på vilken kunskap som finns och därmed kan spridas. För att besvara frågeställningarna som ställdes i början av denna studie har en annan indelning av diskussionskapitlet gjorts. Frågeställningarna var:

- hur sprids kunskap i bemanningsföretaget?
- Och vad är det för kunskap som sprids och inte sprids?

Först presenteras en kategorisering av de kanaler som kunskapen kan spridas genom, formell/ planerad och informell/ spontan. Därefter kommer olika nivåer av kunskap att redogöras för, dessa är på en individuell och en social nivå. Sedan kommer ett avsnitt då kunskapen som genereras under ett uppdrag delas in i professionell och kulturell, samt relationer mellan dessa två typer av kunskap och de teoretiska kunskapstyper som ansågs vara lämpligast att använda sig av. Slutligen presenteras en modell som sammanfattar hela diskussionskapitlet och därmed åskådliggör hela kunskapsflödet i Bemanningscompagniet.

### 5.1 Kanaler för kunskapsspridning

Tillfällena då kunskap kan spridas i Bemanningscompagniet skulle enligt oss kunna delas in i två övergripande kanaler. Dessa två kanaler är formella/planerade och informella/ spontana tillfällen då kunskap kan spridas. De formella/ planerade kanalerna bygger på tillfällen då det är planerat i förväg att konsulterna skall träffa varandra för att kunna utbyta kunskap. Under de formella/planerade kanalerna faller även de metoder som finns för att lagra och föra kunskap vidare. Med informell/ spontan menas de tillfällen då kunskapsspridningen inte är planerad utan då konsulter kommer i kontakt med varandra på egna initiativ. Trots att bemanningsledaren anser att det finns ett dilemma för konsultföretag då medarbetarna sällan får tillfälle att träffa varandra förekommer ändå de informella/ spontana kanalerna.

#### 5.1.1 Formell & planerad

Medarbetarna i bemanningsföretaget delar med sig av sin kunskap olika mycket beroende på vilken situation de befinner sig i. Det finns de gånger då det är planerat att konsulterna träffas, som t.ex. på möten och "kickoff". De möten som anordnas på kontoret varje månad är ett bra sätt för konsulter att träffa varandra, men eftersom mötena syftar till att just få ut så mycket information som möjligt av medarbetarna kan

detta lätt ge motsatt effekt. Oftast berättar människor mer när de inte är under press, istället kanske detta fungerar bättre under ledigare miljöer då det inte förväntas att något "vettigt" utbyts. Därför är inte alltid möten den bästa lösningen för att främja kunskapsspridningen. På mötena är det en dagordning som styr vad som skall tas upp, diskussionen är här mer strukturerad än vid oplanerade tillfällen då konsulter kommer i kontakt med varandra. Detta kan leda till att en del konsulter inte får möjlighet att framföra sin kunskap, då det är "allmänt känt" att en del personer vågar uttrycka sig och diskutera mer än andra i sådana här sammanhang.

Eftersom det är bemanningsledaren som har bäst kontakt med konsulterna så sitter denne på mycket information som bör spridas på dessa möten. Det är inte alla medarbetare som deltar i mötena som är en gång per månad, detta hindrar kunskapsspridningen som kan finnas på mötena då konsulter som inte varit där endast kan ta del av ett protokoll som skrivits under mötet. Dessa protokoll innefattar inte detaljbeskrivningar av det som tas upp på mötena. Detta medför att de konsulter som inte är där kan gå miste om värdefull information. Risken finns att om samma personer alltid deltar i dessa möten kan det leda till att ingen "ny" kunskap utbyts. Detta kan i sin tur medföra att innehållet i mötena utvecklas till "gamla vanor", dvs. samma personer tar för det mesta upp likartade ämnen.

Oavsett om konsulterna deltar i mötena eller ej sker endast ett explicit kunskapsutbyte. Den kunskap som utbyts under mötena är för det mesta explicit eftersom konsulterna med ord uttrycker vad de har varit med om. Det kunskapsutbyte som sker via protokoll är också explicit då kunskapen dokumenterats och finns tillgänglig på papper.

Bemanningsföretaget anordnar även träffar två gånger om året, det som kallas för "kickoff", där kan konsulterna också vidareutbilda sig under några dagar. Under dessa träffar, precis som på mötena, är det mesta av vad som skall ske planerat i förväg. Även om dessa inte är lika strukturerade som mötena fungerar de i stora drag på samma sätt. Det som är positivt här är att konsulterna får lära känna varandra under ledigare omständigheter, vilket kan främja kunskapsspridningen. Om personer känner varandra har de också lättare att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. "Kickofferna" kan fungera som ett första steg till att lära känna andra konsulter och känna sig mer delaktig i företaget, vilket i sin tur kan leda till att de får lättare att dela med sig av sin nya kunskap och erfarenhet i framtida uppdrag. "Kickofferna" kan därför sägas vara, inte bara en metod för att sprida nuvarande kunskap, utan också ett sätt att främja framtida kunskapsspridning mellan konsulter.

Om det under utbildningsdagarna förekommer praktiska föreläsningar där konsulterna måste engagera sig mer "fysiskt" och de visar varandra hur något utförs sker en tacit kunskapsspridning. För övrigt förekommer till största del explicit kunskapsutbyte under "kickofferna". Den bästa kunskapsspridningen kan troligtvis förekomma på rasterna under "kickofferna", detta kommer att tas upp i nästa avsnitt.

En annan formell/ planerad kunskapsspridning sker via arbetsplatsbeskrivningarna och med hjälp av datasystemet IntellePlan. I arbetsplatsbeskrivningarna finns information som kan vara av stor betydelse för konsulten att känna till inför ett nytt uppdrag. Bemanningsledaren upprättar detta dokument genom att först besöka arbetsplatsen

innan ett uppdrag kan påbörjas där. Den kunskap som finns här i är explicit, vilket också kunskapen i IntellePlan är. Dessa två typer av ”dokument” lagrar kunskapen utan att människor behöver träffas och talas vid. Disterer (2002) anser att tacit kunskap går att lagra om en detaljerad beskrivning görs av det som har inträffat. Även Karhu (2002) påpekar att det går att dokumentera den tacita kunskapen. Detta är dock motsägelsefullt eftersom kunskap som skrivits ner därigenom har blivit explicit, vilket betyder att tacit kunskap aldrig går att lagra.

Arbetsplatsbeskrivningar, protokoll och IntellePlan är ”system och metoder” som är till för att kunna lagra kunskap som finns i företaget för att vid senare tillfällen kunna sprida den. Dessa lagringsmetoder kan jämföras med den kodifierade kunskapen som både Mathiassen et. al. (2003) och Davenport & Prusak (1998) tar upp, då kunskapen på detta sätt kan göras tillgänglig och flyttbar för alla i företaget. Denna kunskap som finns lagrad här kan liknas vid den kunskapsstyp som Mathiassen et. al. (2003) kallar för procedurkunskap eftersom den är explicit och kodifierad, då denna kunskap är tillgängligt för samtliga medarbetare i företaget. Bemanningsföretaget använder IntellePlan främst till att dokumentera och lokalisera de konsulter som varit på en arbetsplats och annan information som finns om ett uppdrag, vilket också Davenport & Prusak (1998) påpekar då de säger att IT endast skall fungera som ett ”uppslagsverk” vid kunskapssökning. Även Swan et. al. (1999) menar att enbart IT inte är lösningen till kunskapsspridningsproblemet utan måste kompletteras med socialt nätverkande för att tacit kunskap skall kunna spridas. Möten och ”kickoffer” är däremot till för att sprida kunskap vidare direkt på plats och det kräver att människor träffas och talar med varandra. Alla dessa tillfällen och metoder är de vanligaste kanalerna för att sprida explicit kunskap vidare till andra konsulter i Bemanningscompagniet.

### ***5.1.2 Informell & spontan***

Vid ”kickofferna” och mötena förekommer det raster, vilket kan bidra till att en annan typ av kunskapsspridning som inte är bestämd i förväg eller som är strukturerad inträffar. Det är då som konsulterna har möjlighet att själva avgöra vad de vill ”skvallra” om till varandra. På detta sätt kan samtalet löpa på ett mycket friare sätt. Då avgör diskussionsparterna själva vad de vill samtala om. Davenport & Prusak (1998) anser att även om anställda pratar om andra saker på övrig tid, så som sport eller liknande, handlar det mesta ändå om deras arbete. Även fast denna kanal för att sprida kunskap på är informell/ spontan är kunskapsspridningen till stora delar fortfarande explicit. Anledningen till att den ändå är explicit är för att den kan uttryckas med hjälp av ord. Sveiby (se Karhu, 2002) säger att den tacita kunskapen delas genom dialoger och debatter. Nonaka et. al. nämner även han (se Little et. al., 2002) att den tacita kunskapen finns i känslor och ideal, vilket delas då människor pratar med varandra. Därför delas också tacit kunskap vid dessa tillfällen. För att kunskapsspridning skall kunna uppstå enligt Davenport & Prusak (1998) måste ett förtroende mellan medarbetarna finnas, detta förtroende kan skapas under ”kickofferna”, då konsulterna får tillfälle att lära känna varandra på en personligare nivå.

Konsulter hänvisas av bemanningsledaren att ringa till varandra inför ett uppdrag för att få mer information angående en arbetsplats. Detta är ett bra sätt för att kunna ta del av varandras kunskaper och erfarenheter från ett tidigare uppdrag. Det är inte bestämt i

förväg hur och när dessa samtal skall ske och därför faller detta tillfälle under den informella/ spontana kanalen. I samtalet kan diskussionen mellan konsulterna löpa fritt. På detta sätt hindras inte konsulten att själv avgöra vad han/hon vill ta upp, vilket är det bästa sättet för att så mycket kunskap som möjligt skall kunna spridas. Allan Webber (se Davenport & Prusak, 1998) nämner att det är genom konversation som de anställda kan upptäcka vad de vet, dela detta med sina arbetskamrater och därmed skapa ny kunskap. Den kunskap som utbyts via telefon är explicit. Detta kan vara en bra metod att använda inför ett uppdrag då konsulten oftast inte har mycket tid på sig att samla information.

En konsult kan välja ifall han/hon vill få en bredvidgång innan ett uppdrag påbörjas som komplettering till arbetsplatsbeskrivningen. Detta kan vara bra för att konsulten skall bli mer insatt i arbetsuppgiften. En annan anledning kan också vara för att konsulten känner att denne lär sig mer på detta sätt. Den kunskap som utbyts vid dessa tillfällen är tacit eftersom konsulten är på plats och får se hur arbetet skall utföras. Sjuksköterskan som konsulten får gå med kan berätta och visa på samma gång hur arbetet på avdelningen går till.

De gånger då flera konsulter arbetar på samma arbetsplats finns möjlighet att de kan utbyta och diskutera olika problemområden som kan uppkomma på en arbetsplats. Vid dessa tillfällen finns det inte några bestämda ämnen som konsulterna måste anpassa sig till när de för en konversation med varandra. De flesta författare påstår att det är på detta sätt som kunskap sprids på bästa sätt. Davenport & Prusak (1998) nämner att japanerna använder s.k. "talk rooms" där de anställda kan träffas och diskutera varandras arbete över en kopp te, detta skall uppmuntra dem till att dela med sig av varandras kunskaper och erfarenheter. Det finns även andra platser i ett företag som den mest intensiva kunskapsspridningen äger rum på, de brukar vara där företaget minst anar det. Detta betyder att rasterna är det bästa tillfället för konsulter att utbyta kunskap med varandra. Men eftersom konsulter inte ofta har rast tillsammans då de inte arbetar på samma arbetsplats blir det ännu viktigare att de träffas och får möjlighet till att prata med varandra vid andra tillfällen.

Det är bemanningsledaren som vet vilka personer som har varit på de olika arbetsplatserna och då kan det vara svårt för konsulterna att själva få reda på vem som vet det, utan bemanningsledarens medverkan. Det kan vara bra för konsulterna att veta vem de skall vända sig till för att få reda på vem de kan kontakta inför ett nytt uppdrag. Bemanningsledaren utgör en stor del av det som Davenport & Prusak (1998) kallar för "karta" över den kunskap som finns i företaget. All väsentlig information om arbetsplatserna och vilka som har arbetat där är bemanningsledaren mest insatt i, vilket betyder att denne är en viktigt "pusselbit" för hela företagets kunskapshandling. Detta kan vara ett hinder i sig när denna information mestadels går via bemanningsledaren, vilket kan innebära att konsulterna själva inte får välja vem de vill ringa till inför ett nytt uppdrag.

En lösning till detta kan vara att ha ett intranät för alla anställda i företaget där all information om ett uppdrag och vilka som varit där tidigare finns tillgängligt för alla konsulter. På detta sätt kan konsulterna själva leta upp vem som sitter inne med den kunskap som passar dem bäst när de själva känna för det och det faller under den

informella/ spontana kanalen. Davenport & Prusak (1998) anser att IT endast skall underlätta för de personer som söker efter kunskap och hänvisa dem till kunskapskällan. Det är på detta sätt som intranätet kommer att fungera på och datasystemet IntellePlan som bemanningsföretaget använder sig av fungerar delvis på detta sätt. Detta är ungefär samma lösning som Disterer (2002) föreslår när han menar att ”profiler” för varje uppdrag behöver göras för att de anställda skall kunna få hjälp med att hitta de personer eller den information som kan vara till nytta inför nästkommande uppdrag.

Det finns tre olika typer av belöningar för kunskapsspridning som kan förekomma i en organisation, enligt Davenport & Prusak. Dessa är *ömsesidighet*, *berytad* och *osjälviskhet* och är olika grad av hur mycket medarbetarna får tillbaka när de delat med sig av sin kunskap. När konsulter delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter tänker de nog inte i första hand på vad de kommer att få tillbaka som tack, utan det blir mer som en uppmuntran till att fortsätta att dela med sig i fortsättningen. Karhu säger att det oftast räcker med ett leende för att medarbetarna skall vilja dela med sig av sin kunskap. De gånger som konsulter bli hänvisade till att ringa till andra konsulter för att få råd och bli lite mer insatta i ett nytt uppdrag kan det anses vara en *berytad* form av belöning. Anledningen till att detta kan anses vara en *berytad* form är för att bemanningsledarna vet vilka som sitter inne med kunskap om den arbetsplatsen som är aktuell och kan därför hänvisa konsulter till dem. När konsulter träffas på möten som t.ex. personalmöten, olika typer av raster eller ”kickofferna” är det troligt att både *ömsesidighet* och *osjälviskhet* förekommer när kunskapsutbyte sker mellan dem. Det är trots allt viktigt att medarbetarna ändå får någon sorts respons när de delar med sig av det som de kan.

## 5.2 Två nivåer av kunskap

Bara för att den enskilde medarbetaren får ny kunskap behöver det inte betyda att hela företaget kan ta del av den enligt Senge (1991). Det finns två anledningar till varför det är viktigt att sprida kunskap vidare i ett företag, dels för att kunskapen inte skall gå förlorad men också för att den skall kunna vara till hjälp för andra medarbetare i framtida uppdrag. Det går att urskilja två nivåer av kunskap i Bemanningscompagniet, nämligen *individuell* och *social* kunskap, denna uppdelning använder sig även Spender (1996) sig av när han nämner olika typer av kunskap.

Med *individuell* kunskap menas den kunskap som konsulten personligen bär på och som är mer eller mindre svår att dela med sig av. Risken finns därför att denna kunskap stannar kvar hos den enskilde konsulten. Detta kan dels bero på att konsulten inte är medveten om sin kunskap eller för att denne inte anser att det har någon väsentlig betydelse om kunskapen förs vidare eller ej.

En nackdel med den individuella kunskapen är att den är så pass personlig och tacit att den inte går att ”spara” och ”lagra” inom företaget, vilket kan innebära att när en konsult som varit med länge slutar på företaget kan förlusten inte ersättas av den *explicita* kunskapen. Även om den konsulten dokumenterar sin kunskap behöver inte det betyda att all kunskap har kommit med, eftersom den individuella kunskapen aldrig kan uttryckas i skrift som Karhu (2002) tar upp. En annan orsak kan vara att konsulten inte har ord, svårt att uttrycka sig, för att förklara sin kunskap eller att det inte finns ord

som kan förklara det som konsulten vill uttrycka. Det kan därför vara av stor betydelse att konsulten får dela med sig av sin individuella kunskap till andra medarbetare innan denne slutar på företaget, detta sker bäst genom att konsulterna ges möjlighet till att träffas personligen.

*Social* kunskap innebär däremot den kunskap som är relativt lätt att ta del av och sprida vidare till andra människor i företaget. Denna kunskap kan konsulter lätt ta del av från andra både i och utanför företaget. Den sociala kunskapen kan finnas som en mer eller mindre allmän uppfattning hos medarbetarna, nästan som en kultur.

En av orsakerna till att kunskap stannar på den individuella nivån hos en konsult kan vara på grund av sekretesslagen som finns inom vården. Denna lag begränsar möjligheten att fritt kunna sprida kunskap till andra medarbetare i företaget, vilket kan vara värt att notera. Detta gör att konsulterna inte kan skvallra om vad som helst, utan vissa saker måste de hålla för sig själva.

### **5.3 Vad handlar kunskapen om?**

Den kunskap som konsulterna får på ett uppdrag och har möjlighet att sprida kan enligt oss delas in i *professionell* och *kulturell*. *Professionell* kunskap innebär de sätt som en konsult arbetar på, kunskap om apparatur, rutiner på en viss avdelning, behandlingsmetoder, metoder för att bli mer effektiv, då "tid är pengar" och hur olika situationer som uppstår i ett arbete kan hanteras. Den *kulturella* kunskapen innebär däremot hur konsulten tas emot på en avdelning, om det uppstod problem med den sociala relationen eller vad som var positivt respektive negativt.

Under ett uppdrag får konsulten kunskap av både professionell och kulturell karaktär. När konsulten arbetar tillsammans med de övriga sjuksköterskorna på en avdelning lär konsulten sig olika apparaturer och arbetsrutiner men även hur stämningen och de sociala relationerna är där.

Den utvärdering som görs i bemanningsföretaget idag handlar främst om konsulterna varit nöjda med de uppdrag de har haft eller om det varit några särskilda problem som uppstått. Utvärderingen handlar inte om ifall konsulten erhållit någon ny kunskap, dvs. någon ny professionell kunskap som kan vara värdefull för andra att ta del av, utan mer ifall det finns några positiva eller negativa synpunkter från arbetsplatsen. Efter att ett uppdrag har avslutats är minnet som färskast och då bör en "riktig" utvärdering göras, då skall inte bara positiva eller negativa synpunkter tas upp, utan händelser som kan vara av värde att berätta för andra konsulter. Den enda gången som konsulterna har en konkret utvärdering är en gång om året, dvs. medarbetarsamtal, då de stämmer av året som gått. Istället görs en utvärdering med kunden efter att ett uppdrag avslutats för att se om de är nöjda med de konsulter de haft. Naturligtvis är det viktigt att kunderna är nöjda med konsulternas arbete eftersom det är de som "försörjer" företaget med uppdrag. Det är dock minst lika viktigt att en utvärdering med konsulterna görs efter varje avslutat uppdrag för att få reda på deras åsikter. Kunskapen som uttrycks i utvärderingen skulle kunna liknas vid den kunskap som Spender (1996) kallar för *medvetenhet*. Detta är kunskap som är på den individuella nivån och som är explicit.

Kunskap om arbetsrutinerna på en viss avdelning anses inte av bemanningsföretaget vara av väsentlig betydelse att sprida vidare. Denna kunskap tas inte tillvara i utvärderingen som görs efter ett uppdrag, utan det är till största del den kulturella kunskapen som värderas här. De tillfällen då det är troligt att den professionella kunskapen sprids är när konsulter pratar med varandra i telefon innan ett nytt uppdrag. Även då konsulter arbetar på samma avdelning och träffas personligen är det sannolikt att den professionella kunskapen sprids. Chansen är då större att de pratar om arbetsrutiner, hur vissa saker fungerar på avdelningen och vad som hänt under dagen.

I ett bemanningsföretag borde det vara viktigare att ta tillvara den professionella kunskapen istället för den kulturella kunskapen. Det är dock den kulturella kunskapen som vikten läggs på i bemanningsföretaget. Anledningen till detta kan vara för att den professionella kunskapen, sättet som en konsult arbetar på, anses så pass självklar och tas därmed för given. Denna kunskap antas vara något som alla konsulter kan och känner till och anses därför vara onödig att sprida vidare till andra konsulter och medarbetare. Skälet till att den kulturella kunskapen prioriteras kan bero på just detta.

### 5.4 Summering

Med hjälp av en korstabell kan en sammanfattning göras av hur och vilken kunskap som sprids i bemanningsföretaget, på ett överskådligt sätt:

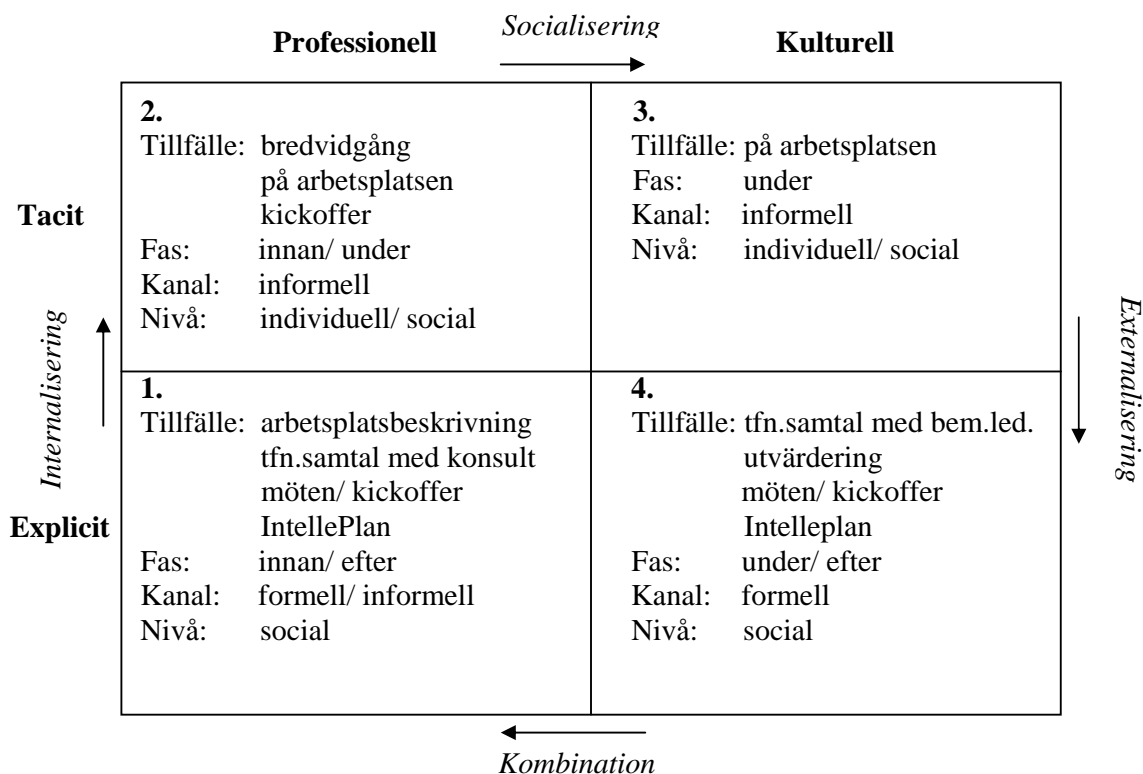


Fig. 2: Kunskap och dess spridning i Bemanningscompagniet (egen)

För att förklara denna modell kommer en rutvis redogörelse att göras utifrån vad en konsult oftast går igenom, pilarna visar hur konsulten rör sig igenom faserna innan, under och efter ett projekt. I rutan professionell/ explicit ges exempel på olika händelser som äger rum, främst innan en konsult påbörjar ett uppdrag. Den professionella/explicita kunskapen innebär den information som handlar om arbetet, t.ex. rutiner och metoder för att bli mer effektiv, denna kunskap är också uttryckbar både i tal och skrift. Denna kunskap sprids både genom formella/ planerade kanaler t.ex. arbetsplatsbeskrivning och IntellePlan och genom informella/ spontana kanaler så som telefonsamtal konsulter emellan. Kunskapen som sprids är på en social nivå eftersom att många kan ta del av den och den är lätt att sprida till andra. Även Spender (1996) delar in kunskapen i individuella och sociala nivåer och korsar även dessa två typer med tacit och explicit kunskap. I denna ruta kan kunskapen liknas vid det som han kallar *objektifierad* kunskap, då den sociala nivån och den explicita samverkar vid dessa tillfällen.

Nästa ruta är en kombination mellan professionell/ tacit och betyder att den kunskap som här utbyts också handlar om arbetet men är inte lika lätt att uttrycka. Kunskapen av



detta slag hämtas oftast ifrån olika arbetsplatser där konsulterna utför sina uppdrag. När denna kunskap sprids sker det vanligtvis genom informella/ spontana kanaler. Tillfällena som kunskapen kan erhållas och spridas på är vid bredvidgång och på avdelningen mellan medarbetarna och kan finnas både på en social och individuell nivå. Övergången mellan dessa två rutor är enligt Nonaka et. al. (se Little et. al., 2002) en Internalisering eftersom att den explicita kunskapen som konsulten får ta del av innan ett uppdrag blir till tacit när denne får utöva kunskapen på arbetsplatsen.

I ruta tre kan den kulturella/ tacita kunskapen uppstå och spridas, denna innefattar kunskap om den sociala tillvaron och hur konsulter trivs på arbetsplatsen. Denna kunskap finns ej tillgänglig i bemanningsföretaget utan kan endast hämtas ifrån arbetsplatsen under uppdraget. Kunskapskanalen som främst förekommer under denna fas är informell/ spontan. Det är både på en social och individuell nivå som denna kunskap finns. I detta stadie har konsulten skaffat sig en egen kunskap och egna åsikter om hur arbetet på arbetsplatsen skall utföras. Under uppdraget kan den tacita kunskapen som konsulten kan del av bli till konsultens egen personliga tacita kunskap och då sker en Socialisering.

Vid den sista rutan kulturell/ explicit då konsulten är klar med sitt uppdrag görs en liten utvärdering som handlar om hur konsulten har haft det på arbetsplatsen. Resultatet av utvärderingen läggs in i IntellePlan. Kunskapsspridningen sker genom formella kanaler och finns på en social nivå. En externalisering uppstår här då konsultens tacita kunskaper från arbetsplatsen skall uttryckas i utvärderingen och därmed bli explicita.

Den kunskap som konsulterna uttrycker i utvärderingen som sedan läggs in i IntellePlan och därmed blir tillgänglig för andra konsulter som skall ut på liknande uppdrag kallas för Kombination.

Möten och ”kickoffer” förekommer då de är planerade att äga rum, det betyder att detta kan ske när som helst oavsett vilken fas konsulten befinner sig i. Under dessa tillfällen utbyts endast explicit kunskap med undantaget om praktiska övningar förekommer då kunskapen är tacit.

De två översta rutorna i modellen representerar det som en konsult lär sig när denne är ute på uppdrag. Den kunskap som konsulten får ta del av här är av både kulturell och professionell karaktär. Den professionella kunskapen erhålls genom att arbeta tillsammans med övrig personal på den avdelning där konsulten skall utföra sitt uppdrag. Konsulten får så småningom en egen uppfattning om hur arbetet skall utföras. Den kulturella kunskapen får konsulten genom att umgås med de andra sjuksköterskorna som arbetar på samma avdelning. Den kunskap som en konsult får i dessa två rutor kan liknas vid den sorts kunskap som Spender (1996) kallar för *automatisk kunskap*. Automatisk kunskap är på den individuella nivån och är även tacit, det gör att denna kunskap är väldigt svår att uttrycka eller dokumentera ned. Kunskapen som utbyts mellan medarbetarna på en avdelning under ett uppdrag kan även jämföras med en annan av Spenders kunskapsstyper, nämligen den kollektiva kunskapen som finns på den sociala nivån och är tacit. Detta för att sjuksköterskorna vet hur de skall ”uppföra” sig och hur de brukar arbeta på just den avdelningen, en kunskap som är allmänt känt bland personalen.

Under ett uppdrag tyr sig konsulter till varandra även om de inte arbetar på samma företag, enligt en av de intervjuade konsulterna. Det kan säkerligen bero på att konsulter i allmänhet har ett gemensamt "språk" som Davenport & Prusak (1998) kallar det då människor tenderar att dras till andra som har liknande bakgrund eller egenskaper som de själva. De flesta konsulter känner samhörighet med varandra eftersom de alla ställs inför likvärdiga utmaningar när de ska ut på ett nytt uppdrag. Vid dessa tillfällen kan konsulter lära av varandra "över gränserna" och dela med sig av sina erfarenheter. Detta påpekar även McNeil (2003) då han menar att människor som har ett gemensamt syfte också delar sin kunskap med varandra.

Bemanningscompagniets starkare sida är att introducera en konsult inför ett nytt uppdrag. Det är bra att en konsult får möjlighet till att få en bredvidgång på den avdelning där det nya uppdraget skall ske. Att konsulter ges möjlighet att ringa till varandra är även det en fördel för att konsulten lättare ska kunna sätta sig in i uppdraget.

Disterer (2000) menar att slutfasen av ett projekt är det absolut viktigaste tillfället för att ta tillvara den kunskap som har uppstått i ett projekt. På samma sätt är det därför viktigt att ta tillvara en konsults kunskap och erfarenheter så snart ett uppdrag är avslutat. Det är då som konsultens kunskap är som allra störst och färskast. Bemanningscompagniet borde bli bättre på att utvärdera ett uppdrag och att då ta tillvara på den professionella kunskapen ännu mer än de gör idag. De kan med andra ord bli bättre på att utvärdera och ta tillvara den kunskap och erfarenhet, speciellt den professionella kunskapen, som en konsult skaffat sig från ett uppdrag.

Undersökningen som har gjorts på Bemanningscompagniet kan i viss mån tillämpas på andra liknande företag. Detta företag har endast funnits i fem år, är inte särskilt stort och har säkerligen begränsade resurser, vikten kanske därför inte läggs på kunskapshanteringen i första hand utan bemanningsföretag som har de resurser kanske hanterar kunskapsflödet på ett annat sätt. Denna undersökning är troligtvis mer tillämpbar på andra bemanningsföretag än vad den är på företag som arbetar i andra branscher. Viktigt att notera är att eftersom att denna studie är en kvalitativ fallstudie och kan därför inte ge samma resultat om den görs igen enligt Merriam (1994).

## 6. Slutsats

Frågeställningen i denna studie var:

- Hur sprids kunskap i bemanningsföretaget?
- Vad är det för kunskap som sprids och inte sprids i företaget?

Kunskapen i Bemanningscompagniet sprids främst genom två olika kanaler, vid *formella/ planerade* och *informella/ spontana* tillfällen. Den formella kanalen för kunskapsspridning innebär strukturerade och i förväg bestämda möten, även den dokumenterade kunskapen faller inom denna ram. I kontrast till den formella/ planerade kanalen står den informella/ spontana för de tillfällen då konsulter kommer i kontakt med varandra under mer oplanerade omständigheter. Mötena och ”kickofferna” (formell/ planerad) kan vara en bra lösning för att medarbetarna skall få chans att träffa och lära känna varandra, men vid dessa tillfällen sprids inte den innehållsrikaste kunskapen. När konsulter träffas personligen (genom den informella/ spontana kanalen) och får möjlighet till att själva avgöra konversationens innehåll utbyts den värdefullaste kunskapen.

Kunskapen och erfarenheter som uppstår under ett uppdrag kan delas in i två olika kategorier, *professionell* och *kulturell*. Det är framför allt den kulturella kunskapen som sprids till andra medarbetare i bemanningsföretaget, den handlar bland annat om trivseln på en arbetsplats. Den kunskap som däremot inte sprids lika mycket och därmed förblir på den individuella nivån är den professionella kunskapen, vilket bland annat innebär kunskap om speciella arbetsrutiner, behandlingsmetoder och apparaturer som används på en arbetsplats.

Det är genom den informella/ spontana kunskapskanalen som kunskap sprids och erhålls *under* ett uppdrag, då konsulten befinner sig utanför företaget. Den formella/ planerade kunskapskanalen inträffar *innan* och *efter* att en konsult varit på ett uppdrag.

### 6.1 Rekommendationer

All kunskap som sprids är mer eller mindre väsentlig men i ett bemanningsföretag borde den professionella kunskapen ha större betydelse och därmed prioriteras mycket mer vid uppföljningar av ett uppdrag då denna kunskap är som allra färskast. Företaget borde även använda sig mer av den informella/ spontana kanalen och uppmuntra medarbetarna att träffas under mer ledigare omständigheter för att det är då den ”värdefullaste” kunskapen tenderar att spridas.

## 7. Referenser

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (red) (1998). *Organisationsteori på svenska*. Kalmar: Liber Ekonomi.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge –How Organizations Manage What They Know*. USA: Harvard business school press.
- Disterer, G. (2002). *Management of project knowledge and experiences* (Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 5, pp. 512 –520). Hannover, Germany: Department of Business Administration, University of Applied Sciences.
- Duesund, L. (1996). *Kropp, kunskap & självuppfattning*. Falköping: Liber Utbildning AB.
- Fernandes, K. J., Raja, V. (2002). *A practical knowledge transfer system: a case study* (Work study, Vol. 51, No. 3, pp. 140 -148). Coventry, UK: University of Warwick, International Manufacturing Centre.
- Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap?- En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Kalmar: Skolverket.
- Haldin –Herrgard, T. (2000). *Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations* (Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 4, pp. 357 –365). Vasa, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration in Vasa.
- Hammersley, O'Malley, G., Robertsson, M. (2000). *Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension* (Journal of European Industrial Training, Vol. 3, No. 4, pp. 241 -253). Coventry, UK: Coventry Business School, Coventry University.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansson, H. (2003). *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik –Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Karhu, K. (2002). *Expertise cycle –an advanced method for sharing expertise* (Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, No. 4, pp. 430 –446). Baden –Dättwil, Switzerland: ABB Corporate Research Ltd.
- Kotnour, T. (2000) *Organizational learning practices in the project management environment* (International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, No. 4/5, pp. 393 -406). Florida, USA: University of Central Florida.

- Levander, M. (1998). *Filosofi*. Värnamo: Almqvist & Wiksell.
- Little, S., Quintas, P., & Ray, T. (2002). *Managing Knowledge*. Wiltshire: SAGE.
- Lundh -Snis, U. (2002). *Codifying Knowledge*. Göteborg: Gothenburg Studies in Informatics.
- MacNeil, C. M. (2003). *Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams* (Employee Relations, Vol. 25, No. 3, pp. 294-307). Oxford, UK: The Business School, Oxford Brookes University.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. USA: SAGE
- Mathiassen, L., Roberson, M., Swan, J. (2003) *Cracking the Code: The Dynamics of Professional Knowledge*. Warwick Business School.
- Mayo, A., Lank, E. (1994). *Lärande i organisationen*. Malmö: Liber –Hermods.
- Mellander, K. (1991). *Länge leve lärandet – Tillägnad människor och företag som vill växa med utvecklingen*. Malmö: Klas Mellander AB och LMI, Learning Methods International.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Packendorff, J. (1993). *Projektorganisation och projektorganisering –Projektet som plan och temporär organisation*. Umeå: Solfjädern Offset AB.
- Patel, R., Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Risling, A. (1987) *Konsult i organisation*. Borås: Natur och Kultur.
- Robertson, S. (2002). *A tale of two knowledge –sharing systems* (Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 3, pp. 295- 308). Pennsylvania, USA: College of Information Science and Technology, Drexel University.
- Sahlin –Andersson, K., Söderholm, A. (2002). *Beyond project management –New perspectives on the temporary- permanent dilemma*. Malmö : Liber ekonomi.
- Senge, P., M. (1990). *Den femte diciplin*. Stockholm: Fakta Info Direkt Sweden AB.
- Spender, J-C. (1996) *Organizational knowledge, learning and memory: tree concept in search of a theory* (Journal of Organizational Change Management, Vol. 9, No. 1, pp. 63 -78). New Jersey, USA: Rutgers University.

Szymczak, C, C., Walker, D, H, T. (2003) *Boeing –a case study example of enterprise project management from a learning organisation perspective* (The Learning Organisation, Vol. 10, No. 3, pp.125 -137). Melbourne, Australia: RMIT University.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

## **Bilaga 1**

### Frågor till VD

- När startades företaget?
- Hur många anställda, hur många kontor finns det i Sverige?
- Hur sker rekryteringen av konsulterna i stora drag?
- Hur långa uppdrag är konsulterna oftast ute på?
- Får konsulterna lön fast de inte är på något uppdrag? Hur fungerar det?
- När en konsult avslutat ett uppdrag, hur lång tid brukar det då ta innan en konsult får ett nytt?
- Har ni någon slags meritförteckning för varje konsult? Uppdateras dessa var eftersom?
- Hur gör ni för att konsulterna ska ha den färskaste kunskapen hela tiden? Vidareutbildning?
- Hur matchar ni en konsult till ett uppdrag, har ni något datorstött system för detta?
- Gör ni en utvärdering/ uppföljning efter att en konsult kommit tillbaka från ett uppdrag, hur sker den i så fall?
- Vad händer med denna utvärdering, får andra konsulter ta del av den?
- Finns det som du ser det några särskilda problem som hindrar kunskapsdelning i ert bemanningsföretag, i så fall vilka?

## **Bilaga 2**

### Frågor till bemanningsledaren

#### **Bakgrund**

- Vad heter du?
- Hur länge har du arbetat i företaget?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?

#### **Före**

- Vems uppgift är det att förbereda en konsult inför ett nytt uppdrag? Hur förbereds konsulten inför det uppdraget?
- Är det likadana förberedelser inför alla sorts uppdrag?
- Vad anser du om förberedelserna som görs för konsulterna?

#### **Under**

- Hur ofta har du kontakt med konsulterna när de är ute på uppdrag? På vilket sätt sker kontakten?
- Vad får du reda på under denna kontakt med konsulterna?
- Hur ofta har du kontakt med bemanningsföretaget, vad sker i samband med detta?

#### **Efter**

- Vad händer med den information som du får från konsulterna, hur lagras den? Vart tar den vägen?
- Hur informeras andra i företaget om det du får veta om från konsulterna?
- Kan du se några brister med den informations -/kunskapshantering som finns i företaget idag?
- Hur skulle du vilja ändra på denna i så fall?



## **Bilaga 3**

### Frågor till konsulterna

#### **Bakgrund**

- Vad heter du?
- Hur länge har du jobbat i företaget och som konsult i övrigt?
- Vad har du för arbetsuppgifter?

#### **Före**

- Hur förbereds du inför ett uppdrag?
- Varifrån får du uppgifterna/informationen om det nya uppdraget?
- Är det likadana förberedelser inför alla sorts uppdrag?

#### **Under**

- Vad har du för kontakt med bemanningsföretaget när du är ute på uppdrag? Hur ofta sker denna kontakt?
- Vilken slags information utbyts under denna kontakt?
- Vad har du för kontakt med de övriga konsulterna i bemanningsföretaget under ett pågående uppdrag?
- Vid kontakten med de andra konsulterna får du ta del av deras erfarenheter, och de av dina?

#### **Efter**

- Vad sker efter att du avslutat ditt uppdrag? Utvärdering eller liknande?
- Vilka slags kontakter finns med de andra konsulterna efter att ett uppdrag avslutats? Förekommer det möten eller liknande där ni kan dela med er av era erfarenheter?
- Hur skulle du vilja att kontakten med bemanningsföretaget under/efter uppdraget sköttes?
- Anser du att det finns några brister eller problem när man jobbar som konsult vad gäller samarbetet/kontakten med bemanningsföretaget och dina "arbetskamrater" där? I så fall vilka?