UPPSALA UNIVERSITET

UPTEC STS 12006
Examensarbete 30 hp
Mars 2012

Att kunna det som andra kan

Knowledge management i ett kunskapsföretag

Johanna Carlson

UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
http://www.teknat.uu.se/student

Abstract

Att kunna det som andra kan: Knowledge management i ett kunskapsföretag

Knowing what others know: Knowledge management within a knowledge-based organization

Johanna Carlson

The capability to know what knowledge there is and where it resides within an organization is becoming increasingly important in the new knowledge-based economy. This paper takes on a practise-based view of knowledge in order to decide on a course of action for how to successfully implement knowledge management within a knowledge-based company. By considering all knowledge as more or less contextual and socially constructed, knowledge is divided into three dimensions depending on the degree to which it is tacit, namely: information, knowledge and skills. The paper then discusses inhibitors and enablers for transferring knowledge via these three dimensions respectively.

The empirical findings are based upon a case study of Faveo. It is shown that Faveo, like most organizations, has til now focused on the collection of codified knowledge, i.e. documentation of information. Faveo has the technology established to potentially manage information transfer to an adequate degree. Still, the company fails to do so due to its incapability to enable use of its groupware. To surmount this problem, Faveo needs to address the attitudes of its employees towards its groupware and train them in how to use it. To improve Faveo's knowledge management and thus pursue world class project management, the company also needs to step up its game within the two areas of knowledge and skills transfer. There are some but not sufficient plans for handling knowledge transfer at Faveo and, again, Faveo fails to enable these processes to turn from plans into action. There is an overall need for more formal as well as informal interaction between individual and groups of employees at Faveo. In addition, Faveo needs to acknowledge skills transfer as a vital part of knowledge management.

This report finally suggests that Faveo needs to motivate knowledge management, create goals for knowledge management, train its employees in how to carry out knowledge management and evaluate its knowledge management.

Handledare: Niklas Svidén
Ämnesgranskare: Marcus Lindahl
Examinator: Elísabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS 12006

Populärvetenskaplig sammanfattning

Det är lätt att argumentera för vitsen med kunskapsöverföring i allmänhet och inom konsultbranschen i synnerhet. Tänk dig ett företag där alla medarbetare tar del av alla andra medarbetares kunskaper. Ett företag där varje konsult tar med sig företagets samlade kunskap ut till sin kund i varje beslut, aktivitet och engagemang. Konsulten som vet allt som sitt företag redan vet behöver förhoppningsvis inte göra om samma misstag som redan har gjorts och kommer därför att vara både effektivare och tryggare. Naturligtvis är det här en utopi och så länge det finns människor med i leken kommer det alltid att kunna gå mer eller mindre snett, men håll med om att det ligger något attraktivt i att lyckas med kunskapsöverföring?

De flesta företag vet inte hur de bäst kan dra nytta av tidigare erfarenheter och den kunskap de redan har. Bristande satsningar är *en* bakomliggande orsak, men långt ifrån den enda. Många företag vill satsa, men fastnar i fel fokus. Databaser har ersatt pärmar och ofta föreslås lösningen som ytterligare ett rapporteringsverktyg; ytterligare en databas att fylla med information i slutet av ett uppdrag. Eller med andra ord, fler skrivuppgifter läggs på medarbetare i ett redan tidspressat läge.

Den här rapporten försöker istället se till användandet, snarare än insamlandet, av kunskap. Kunskapsöverföring indelas i tre dimensioner som tillsammans antas utgöra grunden för ett företags knowledge management; informations-, kunskaps- och färdighetsöverföring. Enkelt sagt sker överföring inom de tre dimensionerna genom att läsa, höra respektive göra. De två senare dimensionerna kräver med andra ord någon form av personlig interaktion för att kunna överföras.

Det studerade företaget Faveo har en omfattande infrastruktur på plats för att hantera informationsöverföring. Företaget brister tyvärr i exekvering, mycket på grund av undermålig implementering av det nya verktyget för informationsöverföring. Faveo har också höga ambitioner för sitt interna forum för kompetensutveckling, men otillräckliga interaktiva inslag och avsaknaden av ytterligare metoder har resulterat i att kunskapsöverförande aktiviteter sällan genomförs under strukturerade former. Färdighetsöverföring tycks ha undkommit företaget totalt. För att lyckas bättre med kunskaps- och färdighetsöverföring krävs fler metoder för formell och informell interaktion medarbetare emellan.

Det finns inte ett rätt sätt för alla företag att arbeta med knowledge management. Tvärtom finns det många metoder och processer för att sprida kunskap inom ett företag. Det är viktigt att välja ett system för dessa sammanlagda aktiviteter som dels är kompatibelt med den rådande företagskulturen, dels accepteras och antas av samtliga medarbetare. För att lyckas implementera Faveo Knowledge Management System behöver Faveo motivera, skapa mål för, utbilda sina medarbetare i samt utvärdera sitt knowledge management.

Förord

Det här examensarbetet har inneburit en spännande teoretisk resa från de första idéerna kring system för erfarenhetsåterföring, till det färdiga arbetet som landat i ett mer omfattande grepp kring knowledge management. Ämnesgranskare Marcus Lindahl tackas för analytisk input. Kopplingen till Faveo Projektledning har erbjudit en möjlighet att prova på arbetslivet och att försöka åstadkomma något som faktiskt får användning i praktiken och inte bara resulterar i en akademisk produkt. Författaren vill tacka Faveo Projektledning för den här chansen; främst handledare Niklas Svidén för snabb och tänkvärd återkoppling, men också koncernchef Thorbjørn Overholt för förtroendet att tidigt delta i en workshop om Faveo Knowledge Management System vid koncernens säte i Trondheim. Slutligen riktas ett stort tack till alla medarbetare på Faveo som har ställt upp med sin tid och kunskap, såväl under intervjuer som i korridorer och kring fikabordet.

Uppsala den 24 februari 2012
Johanna Carlson

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning ... 1
1 Inledning ... 4
1.1 Problemformulering ... 4
1.1.1 Syfte och resultat ... 4
1.1.2 Frågeställning ... 5
1.1.3 Avgränsningar ... 5
1.2 Disposition ... 5
2 Metod ... 6
2.1 Insamling av teoretiskt ramverk ... 6
2.1.1 Litteratur ... 6
2.1.2 Intervju ... 6
2.2 Insamling av empiriskt material ... 6
2.2.1 Intervjuer ... 6
2.2.2 Direkt observation ... 7
2.2.3 Intern dokumentation ... 8
2.3 Benchmarking ... 8
2.3.1 Accenture ... 8
2.3.2 Konsult1 ... 8
2.3.3 Scania ... 9
2.3.4 Sweco ... 9
2.3.5 Systemutvecklarna ... 9
2.4 Operationalisering ... 9
2.4.1 Begreppslista ... 10
3 Kunskap ... 11
3.1 Approacher till kunskapsteori ... 11
3.1.1 Objektivistisk approach ... 11
3.1.2 Praktisk approach ... 11
3.1.3 Teorins utveckling ... 11
3.2 Dimensioner av kunskap ... 12
3.2.1 Information ... 12
3.2.2 Kunskap ... 12
3.2.3 Färdigheter ... 13
4 Knowledge management ... 14
4.1 Informationsöverföring ... 14
4.1.1 Metoder för informationsinsamling ... 14
4.1.2 Metoder för informationsspridning ... 14
4.1.3 Hinder för informationsinsamling ... 15
4.1.4 Hinder för informationsspridning ... 15
4.1.5 Möjliggörare för informationsinsamling ... 16
4.1.6 Möjliggörare för informationsspridning ... 16
4.2 Kunskapsöverföring ... 16
4.2.1 Metoder för kunskapsöverföring ... 16
4.2.2 Hinder för kunskapsdelning ... 17
4.2.3 Hinder för kunskapsmottagande ... 18
4.2.4 Möjliggörare för kunskapsdelning ... 18
4.2.5 Möjliggörare för kunskapsmottagande ... 19
4.3 Färdighetsöverföring ... 20
4.3.1 Metoder för färdighetsöverföring ... 20

4.3.2 Hinder för färdighetsdelning ... 21
4.3.3 Hinder för färdighetsmottagande ... 21
4.3.4 Möjliggörare för färdighetsdelning ... 21
4.3.5 Möjliggörare för färdighetsmottagande ... 22
4.4 Projektledning och knowledge management ... 22
4.4.1 Teori för knowledge management i projektorganisationer ... 22
4.4.2 Praxis för knowledge management i projektorganisationer ... 23
4.5 Systemutveckling och knowledge management ... 24
4.5.1 Praxis för knowledge management inom systemutveckling ... 24
4.6 Implementering av knowledge management ... 25
4.7 Teoretisk modell för knowledge management ... 25
5 Faveo Projektledning ... 27
5.1 Faveos bakgrund ... 27
5.1.1 Faveos närhistoria ... 27
5.1.2 Faveos organisation hösten 2011 ... 27
5.2 Faveos plan för knowledge management 2011 ... 28
5.2.1 Faveos plan för informationsöverföring 2011 ... 28
5.2.2 Faveos plan för kunskapsöverföring 2011 ... 30
5.2.3 Faveos plan för färdighetsöverföring 2011 ... 31
6 Resultat av knowledge management på Faveo ... 32
6.1 Informationsöverföring hos Faveo ... 32
6.1.1 Metoder för informationsinsamling hos Faveo ... 32
6.1.2 Metoder för informationsspridning hos Faveo ... 32
6.1.3 Hinder för informationsinsamling hos Faveo ... 32
6.1.4 Hinder för informationsspridning hos Faveo ... 33
6.1.5 Möjliggörare för informationsinsamling hos Faveo ... 34
6.1.6 Möjliggörare för informationsspridning hos Faveo ... 35
6.2 Kunskapsöverföring hos Faveo ... 35
6.2.1 Metoder för kunskapsöverföring hos Faveo ... 35
6.2.2 Hinder för kunskapsdelning hos Faveo ... 36
6.2.3 Hinder för kunskapsmottagande hos Faveo ... 37
6.2.4 Möjliggörare för kunskapsdelning hos Faveo ... 38
6.2.5 Möjliggörare för kunskapsmottagande hos Faveo ... 38
6.3 Färdighetsöverföring hos Faveo ... 39
6.3.1 Metoder för färdighetsöverföring hos Faveo ... 39
6.3.2 Hinder för färdighetsdelning hos Faveo ... 39
6.3.3 Hinder för färdighetsmottagande hos Faveo ... 39
6.3.4 Möjliggörare för färdighetsdelning hos Faveo ... 40
6.3.5 Möjliggörare för färdighetsmottagande hos Faveo ... 40
7 Analys av knowledge management på Faveo ... 41
7.1 Analys av informationsöverföring ... 41
7.2 Analys av kunskapsöverföring ... 43
7.3 Analys av färdighetsöverföring ... 46
8 Benchmarking ... 49
8.1 Benchmarking, informationsöverföring ... 49
8.1.1 Groupware ... 49
8.1.2 Maillistor ... 49
8.1.3 Implementering av ICT ... 50
8.1.4 Jämförelse ... 50
8.2 Benchmarking, kunskapsöverföring ... 52

8.2.1 Gruppmöten ... 52
8.2.2 CoP ... 52
8.2.3 Retrospectives ... 53
8.2.4 Jämförelse ... 53
8.3 Benchmarking, färdighetsöverföring ... 55
8.3.1 Arbetsgrupper ... 55
8.3.2 Mentorskap ... 55
8.3.3 Intern praktik ... 55
8.3.4 Kulturbyggande ... 56
8.3.5 Jämförelse ... 56
8.4 Generellt om knowledge management ... 58
9 Faveo Knowledge Management System ... 59
9.1 Faveos förutsättningar 2012 ... 59
9.2 Implementering av Faveo Knowledge Management System ... 60
9.2.1 Motivera knowledge management ... 60
9.2.2 Skapa mål för knowledge management ... 60
9.2.3 Utbilda medarbetare i knowledge management ... 61
9.2.4 Utvärdera knowledge management ... 61
9.3 Rekommendationer för Faveo Knowledge Management System ... 61
9.3.1 Informationsöverföring ... 61
9.3.2 Kunskapsöverföring ... 62
9.3.3 Färdighetsöverföring ... 63
10 Slutord ... 65

Bilaga 1, Benchmarking
Bilaga 2, Utbildning

Samtliga figurer och tabeller är skapade av författaren där inget annat anges.

1 Inledning

I och med att fler företag av traditionell karaktär har börjat arbeta i projektform (Schindler & Eppler 2003; Lindner & Wald 2011) har det uppstått en efterfrågan på hjälp med projektdrift och projektledning. Ett konsultföretags verksamhet går ut på att tillfälligt tillhandahålla kompetens till en organisation som saknar den efterfrågade kompetensen. Handelsvaran och konkurrensmedlet hos ett konsultföretag är dess konsulter, och i slutändan konsulternas kunskap. Ett konsultföretag är med andra ord ett kunskapsföretag och det är av allra största vikt för ett kunskapsföretag att satsa på sitt intellektuella kapital (Read 1996; Wellman 2007). Företag som har svårt för att lära av sina erfarenheter och ta till sig förändringar kommer onekligen gå miste om viktiga konkurrensfördelar.

1.1 Problemformulering

Knowledge management syftar till att medarbetare, genom att lära av varandra, inte ständigt ska behöva ”uppfinna” nya verktyg eller sätt att arbeta (Eskerod & Skriver 2007). På så vis minimeras risker i företagets verksamhet, samtidigt som verksamheten effektiviseras. Projekt och projektorganisationer karakteriseras av att de är unika, tillfälliga och komplexa, varför de ställer andra krav på knowledge management än traditionellt utformade organisationer (Ajmal & Koskinen 2008). Det finns stora pengar att spara på att ta tillvara erfarenheter från varje projekt, för att på så vis undvika redundant arbete eller upprepade misstag (Schindler & Eppler 2003). Särskilt gäller det här för kunskapsintensiva branscher.

Ett resultat från en treårig studie (Schindler & Eppler 2003) visar emellertid att många företag fallerar i förmåga att tillvarata kunskap och erfarenheter från utförda projekt; sådan information integreras sällan i organisationens gemensamma kunskapsbas. Skillnaden mellan vad som efterfrågas och vad som faktiskt utförs i termer av kunskapsöverföring är väldigt stor. Knowledge management brister ofta i skedet mellan teori och exekution, vilket diskuteras frekvent såväl bland forskare (Schindler & Eppler 2003; Eskerod & Skriver 2007), som inom olika företagsledningar. Ännu tycks det på de flesta företag saknas framgångsrika exempel på implementeringar av system för arbete med knowledge management. Detsamma gäller hos konsultföretaget Faveo Projektledning, som är föremål för den här studien.

Faveo Projektledning, i den här rapporten benämnt Faveo, är det svenska bolaget i koncernen Faveo Management som bildades den 4 januari 2010 (Faveo 2012a) vid en sammanslagning av svenska Swepro och norska PTL. Företaget tillhandahåller konsulter inom projektledning, specialisttjänster och projektutveckling.

1.1.1 Syfte och resultat

Genom en nulägesanalys av företaget Faveo och projektledningsbranschen, samt baserat på relevant teori inom området, syftar examensarbetet till att utreda hur Faveo framgångsrikt kan arbeta med knowledge management. Målet är att leverera beslutsunderlag och förslag till Faveo som är tillräckliga för att Faveo mot bakgrund av dessa ska kunna implementera ett system för knowledge management inom företaget.

1.1.2 Frågeställning

Föreliggande rapport ska besvara följande frågor för att uppfylla examensarbetets syfte:

- *Hur är nuläget i Faveo Projektledning sett till organisation och kultur, samt planerat respektive utfört arbete med knowledge management?*
- *Hur kan Faveo Projektledning agera för att framgångsrikt implementera arbete med knowledge management?*

1.1.3 Avgränsningar

Examensarbetet skall resultera i beslutsunderlag och rekommendationer om tillvägagångssätt för implementering av ett system för knowledge management inom Faveo. Examensarbetet kommer ej att producera ett program eller en databas för dokumentering av erfarenheter eller dylikt. Fokus för den empiriska studien är det svenska bolaget Faveo Projektledning, men studien utförs med en förhoppning om att resultaten ska vara tillämpbara inom hela Faveokoncernen. Den tidsmässiga analysenheten har i första hand avgränsats till 2011. De förändrade förutsättningar som har uppstått på Faveo i samband med organisatoriska förändringar och nya initiativ i början av 2012 tas upp i samband med rapportens slutsatser, men materialet är inte varit en del av den föregående analysen. Teoretiskt har studien fokuserat på aktiviteter som syftar till att bevara och utöka ett konsultföretags *gemensamma kunskapsbas*. Inga anspråk görs på att motivera eller föreslå aktiviteter för att överföra kunskap från ett projekt tillbaka till linjen, i ett traditionellt företag.

1.2 Disposition

Inledningsvis argumenteras för olika metodval och studiens trovärdighet (kap. 2). Därefter presenteras ett teoretiskt ramverk rörande kunskapsteori (kap. 3), knowledge management och projektorganisationer (kap. 4). Sedan följer empiriskt material om Faveo gällande företagets organisation, företagskultur och planer för knowledge management (kap. 5). De planerade aktiviteterna för knowledge management hos Faveo ställs mot respondenternas syn på det verkliga utfallet (kap. 6) och resultatet analyseras utifrån teorin (kap. 7). Som bidrag till nulägesanalysen av Faveo används benchmarking för att påvisa hur vissa utvalda knowledge management-processer tillämpas i andra företag (kap. 8). Slutligen framställs en modell och beslutsunderlag som beskriver hur Faveo bör gå tillväga för att implementera knowledge management (kap.9).

2 Metod

Examensarbetet syftar dels till att beskriva situationen i och kring fallföretaget, dels till att framlägga en modell för hur ett för fallföretaget lämpligt system för knowledge management kan se ut och implementeras. För att samla information om fallföretaget och dess förutsättningar har en kvalitativ studie genomförts (jfr Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008), där tonvikten har legat vid personliga intervjuer och samtal med företagets medarbetare (jfr Teorell & Svensson 2007). För att ge studien ett bredare perspektiv har några av fallföretagets knowledge management-processer jämförts med dito hos andra företag, genom benchmarking. Eftersom det är en fallstudie är det också i grunden en idiografisk studie (Teorell & Svensson 2007), men förhoppningen har varit att resultatet, med viss modifikation, skall vara användbart även för andra företag i samma bransch.

2.1 Insamling av teoretiskt ramverk

Framtagning av modellen för Faveos arbete med knowledge management har varit en induktiv process med det teoretiska ramverket som utgångspunkt, ramverket har sedermera formats av resultatet från den empiriska studien (jfr Teorell & Svensson 2007; Jacobsen, 2002). Allteftersom den empiriska studien har framskridit har begreppslistan och delar av innehållet i teorin reviderats, vilket har varit en medveten hermeneutisk ansats (Teorell & Svensson 2007).

2.1.1 Litteratur

Det teoretiska ramverket baseras på kunskapsteori, ett urval av tidigare studier kring lärande organisationer och knowledge management i projektbaserade organisationer. Litteraturstudien tar avstamp i epistemologi för att motivera valet av approach till kunskap och knowledge management i den fortsatta studien.

2.1.2 Intervju

Litteraturen har på vissa håll kompletterats av information från en intervju med Henrik Dellestrand, forskare i organisationsteori. Informantintervjun med Dellestrand var i det närmsta vagt strukturerad efter ett antal förutbestämda teman och respondenten gavs stor frihet att själv forma innehållet i övrigt (jfr Dalen 2008).

2.2 Insamling av empiriskt material

Organisationen, kulturen och förutsättningarna för arbete med knowledge management hos Faveo har försökt fångats in genom intervjuer med och direktobservationer av företagets medarbetare (jfr Teorell & Svensson 2007, sid. 87f).

2.2.1 Intervjuer

Utifrån det teoretiska ramverket och nedanstående operationalisering (se kap. 2.4) sammanställdes en första intervjuguide. Intervjuguiden testades initialt vid en informantintervju med en avdelningschef. Efter informantintervjun modifierades intervjuguiden som också delades upp i två olika men snarlika versioner; en för ordinarie medarbetare och en för medarbetare i chefsroller. Intervjuernas syfte var i första hand att generera material till en kulturkartläggning och en beskrivning av tidigare och nuvarande arbete med knowledge management i företaget, samt medarbetarnas inställning till olika aktiviteter förknippade med det.

De respondenter som intervjuades valdes ut i ett försök att få med samtliga roller i företaget. Förutom VD, ekonomichef och utvecklingschef utgjordes urvalet av samtliga regionchefer och avdelningschefer, samt en medarbetare från respektive region och avdelning. Avsikten med urvalet var att med hjälp av källtriangulering generera en tillförlitlig bild av de studerade processerna (jfr Bryman & Bell 2007; Jacobsen 2002). De medarbetare som inte hade någon chefsroll valdes godtyckligt och urvalet presenterades därefter för den avdelningschef som deltog i informantintervjun. Avdelningschefen kunde genom sin kännedom om företagets medarbetare avgöra om urvalet på ett tillfredsställande vis representerade företaget sett till anställningens längd och medarbetarens ålder. Med avdelningschefens synpunkter i beaktande justerades urvalet något. Från urvalet om 20 medarbetare minskade antalet till 17 slutliga respondenter. Bortfallet bestod av Region Väst där ett besök inte kunde genomföras och som vid tillfället var på väg att byta regionchef, samt den avgående regionchefen för Region Öst. Region Mitt, Syd och Väst är ungefär jämförbara i storlek och omsättning och bortfallet av Region Väst torde inte innebära några konsekvenser för möjligheten att generalisera studiens resultat för hela företaget. Vid Region Öst intervjuades samtliga fem avdelningschefer och bortfallet av intervjun med den tidigare regionchefen torde inte heller det påverka resultatet i alltför stor utsträckning. Reliabiliteten i intervjumaterialet borde således vara hög. Utöver dessa intervjuer har ett antal kompletterande, informella intervjuer genomförts med författarens handledare, avdelningschefen för Verksamhetsutveckling.

Intervjuerna genomfördes på företagets kontor, vilket för Region Öst var i Stockholm och Region Mitt i Sundsvall, ute hos kunder i Stockholmstrakten och vid Region Syds regionmöte under en konferens i Köpenhamn. Varje intervju bestod av en mer strukturerad del som syftade till att resultera i kvantifierbara och enkelt jämförbara resultat, och en semistrukturerad del där respondenterna tilläts associera och diskutera något mer fritt kring olika frågor. Samtliga intervjuer genomfördes av författaren personligen och varade i 40 till 60 minuter. Ett argument för att inte banda intervjuerna var att frågor relaterade till företagets kultur kunde upplevas som känsliga varför det var viktigt att skapa en trygg och avslappnad stämning för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna (jfr Teorell & Svensson 2007, s. 90). Istället togs anteckningar under varje intervju och direkt efter avslutad intervju gjordes en genomgång av materialet. Med hänsyn till det delvis känsliga material som behandlades vid intervjuerna har respondenternas namn kodats och framställningen i resultatdelen (se kap. 6) är till största del anonymiserad. Där inget årtal anges i källan för en intervju gäller 2011.

2.2.2 Direkt observation

Författaren har under tiden för examensarbetet varit stationerad på fallföretagets svenska huvudkontor i Stockholm. Utöver intervjuerna har det således funnits möjlighet att på daglig basis ta del av företagets kultur genom direkt observation och informella samtal med medarbetare (jfr Teorell & Svensson 2007). Andra interna aktiviteter som har syftat till att ge en bredare insikt i fallföretaget var författarens deltagande vid fyra regionmöten fördelade över tre regioner, vid interna utbildningar i tidplanering, sälj och professionell projektledning samt vid en introduktionsdag för nyanställda. Därtill har författaren deltagit vid en workshop gällande Faveo Management System i Trondheim. Med andra ord har författaren inte bara studerat företaget utan också påverkat företaget under studiens gång. Eftersom studiens syfte är att framlägga beslutsunderlag för ett knowledge management-system och studiens mål är att det här underlaget leder till en lämplig implementation av arbetet med företagets knowledge management anses det inte föreligga något problem i och med författarens aktiva roll i företaget. Ur akademisk synvinkel är det uppenbart att författaren har blivit en del av det studerade fenomenet och det finns således ingen möjlighet att hävda objektivitet i förhållande till studieobjektet (jfr Jacobsen 2002). Ambitionen har alltjämt varit att hålla en hög nivå av

transparens i föreliggande rapport med en förhoppning om att det är tydligt vad som är hämtat från studieobjektet och vad som är författarens analys, samt i vilka fall som författaren har påverkat fallföretaget mer eller mindre direkt.

2.2.3 Intern dokumentation

Författaren har haft tillgång till företagets intranät. Granskning av intranätets utformning i sig har utgjort en viktig del i studien av en dimension av företagets arbete med knowledge management. Från intranätet har också en stor mängd interna dokument hämtats, så som exempelvis strategiska planer, affärsplaner och rutiner för projektprocesser. Förutom den information som varit offentlig inom företaget har författaren fått ta del av interna revisionsrapporter för kvalitetsledningssystemet och mötesmaterial från olika Regionmöten.

2.3 Benchmarking

Genom benchmarking har knowledge management-processer snarare än nyckeltal jämförts mellan Faveo och utvalda företag i syfte att föreslå aktiviteter för att förbättra Faveos verksamhet (Andersen & Pettersen 1997). Jämförelsen har gjorts mot några företag som antas vara framstående inom området och inte enbart mot konkurrenter i samma bransch (ibid.). De företag som har varit föremål för benchmarking i den här studien är, i bokstavsordning, Accenture, Konsult1, Scania, Sweco och Systemutvecklarna.

2.3.1 Accenture

De beskrivningar av processer som har valts ut för att exemplifiera arbetet med knowledge management hos Accenture stammar från en kandidatuppsats av Danielsson och Karlsson (2008). Uppsatsens syfte är att undersöka kunskapsöverföring i ett globalt konsultföretag, över landsgränser. Som underlag för uppsatsen har författarna intervjuat fyra medarbetare i den svenska delen av företaget. Den globala dimensionen av knowledge management tas upp i en kort problematisering av språkliga skillnader mellan olika länder, men i övrigt handlar uppsatsen främst om en beskrivning av hur företagets arbete med knowledge management ser ut. Accentures 178 000 medarbetare i världen och 950 i Sverige (Danielsson & Karlsson 2008), ska jämföras med Faveos 150 medarbetare i Sverige. Självklart genereras mycket mer dokumentation inom Accenture än Faveo, och med en större organisation har Accenture bättre möjlighet att exempelvis anlita folk specifikt för hantering av informationsöverföring. Det finns dock en poäng i att inte bli avskräckt av företagets storlek och förhoppningsvis finns det lärdomar från Accenture som även Faveo kan dra nytta av.

Hos Accenture studeras: *erfarenhetsdokumentering, expertmaillistor, specialistträffar, arbetsgruppers sammansättning, mentorskap*

2.3.2 Konsult1

Det finns idag gott om konsultföretag som säljer IT-projektledning och implementering av IT-system med mera. Ett av dessa företag är Konsult1 som dessutom är kända för en stark intern kultur. Konsult1 är ungefär dubbelt så stora som Faveokoncernen och företagets verksamhet utgår i första hand från Stockholm. I benchmarkingen presenteras översiktligt Konsult1:s approach till implementeringsprojekt och kulturbyggande. Informationen kommer från en telefonintervju med en juniorkonsult som har arbetat på Konsult1 i två år (Örn 2012), med tillägg från företagets hemsida. Respondenten vill förbli anonym varför juniorkonsultens och företagets namn är fiktiva.

Hos Konsult1 studeras: *implementering av ICT, kulturbyggande*

2.3.3 Scania

Scania är till storlek och i egenskap av traditionellt linjeföretag vitt skilt från konsultföretaget Faveo. De båda företagen har olika förutsättningar för att arbeta med knowledge management och deras medarbetare verkar i olika typer av vardag. Faveo kan dock förväntas dra lärdom av en process som utmärker Scania i fråga om knowledge management; företagets program för intern praktik. Materialet kommer från en mailintervju med Elisabet Larsson, systemägare på Scania, som nyligen har deltagit i programmet (Larsson 2011).

Hos Scania studeras: *intern praktik*

2.3.4 Sweco

Sweco Management är en del av teknikkonsulten Sweco och i första hand tillhandahåller företaget projektledare inom samhällsbyggnad (Larsson & Sundström 2011). Sett till verksamhet, storlek, geografisk utbredning och organisatorisk utformning är Sweco Management och Faveo Projektledning i det närmsta helt jämförbara. Den fallstudie av Larsson och Sundström (2011) över kunskapsöverföring inom Sweco Management som ligger till grund för benchmarkingens iakttagelser har begränsats till Stockholmskontoret vilket medför att den i första hand bör jämföras med Region Öst hos Faveo Projektledning. De resultat från studien som uppmärksammas här torde dock vara så pass generella att det inte finns något som motsätter en jämförelse de båda företagen emellan och inte bara regionerna emellan.

Hos Sweco studeras: *erfarenhetsdokumentering, gruppmöten, ekonomiska incitament och debiteringsgrad, gemenskap, mentorskap*

2.3.5 Systemutvecklarna

För att belysa en mer kontinuerlig approach till informationsinsamling och kunskapsöverföring har benchmarking gjorts mot systemutvecklingsbranschen. Dels har information hämtats från Microsoft (Schwaber), dels från en namnkunnig person i branschen (Kniberg). Informationen kompletteras till viss del med exempel från en systemutvecklare på ett svenskt företag som de senaste åren haft en expansiv och framgångsrik IT-avdelning. Företaget betecknas i rapporten med det fiktiva namnet Systemutvecklarna.

För Systemutvecklarna studeras: *erfarenhetsdokumentering, erfarenhetsseminarium och -överföring*

2.4 Operationalisering

Med avsikt att få insikt i Faveos kultur och respondenternas syn på nuvarande aktiviteter för knowledge management skapades en intervjuguide bestående av två delar. Den första delen, som var ämnad för företagskulturen, grundades främst på rekommendationer för kulturkartläggning (Probst, Raub & Romhardt 2000). Delen innehöll frågor om respondenternas känsla av flexibilitet och självstyre i sitt arbete, deras frekvens och metoder för kommunikation respektive interaktion (såväl formellt som informellt) med kollegor från samma avdelning och/eller region, samt med kollegor från andra avdelningar och/eller regioner. Därefter efterfrågades respondenternas syn på företaget i förhållande till de uttalade värderingarna och huruvida dessa märks av i det dagliga arbetet. Respondenterna fick också

lyfta fram några förebilder inom företaget, sammanfatta sina kollegor i ett antal karaktärsdrag och uppge vilka karaktärsdrag som var önskvärda hos nya medarbetare. Genom dessa frågor utkristalliserades de naturliga kommunikationsvägar som finns på företaget, vilka spelregler som gäller och vilka förväntningar som respondenterna har på sina kollegor. Det blev också tydligt hur ledarskapet respektive chefskapet betraktas i organisationen.

Frågorna på temat knowledge management var långt mindre strukturerade och syftade till att skapa en generell bild av vilka aktiviteter som faktiskt förekommer på företaget. Eftersom många har sin egen uppfattning om vad knowledge management är och bör kallas (jfr begreppen *kunskapsöverföring, kunskapsåterföring, erfarenhetsåterföring, lessons learnt, erfarenhetsdatabas, erfarenhetsseminarium* och så vidare) fick intervjuaren ställa olika frågor till respondenterna för att försöka komma åt samma fenomen. Bland annat efterfrågades i vilken utsträckning dokumentation genereras och sparas, hur intranätet används, om eller hur ofta respondenterna har deltagit i kunskapsöverföring med interaktiva inslag och slutligen vad respondenterna rekommenderar för aktiviteter eller skulle vilja se mer av.

2.4.1 Begreppslista

I tabell 1 nedan förklaras några av de begrepp som är frekvent förekommande i studien.

Tabell 1: Begreppslista.

Begrepp	***Förklaring***
Communities of Practice, CoP	Nätverk för specialister.
Effectiveness	Mäter hur väl något [kunskap] har adapterats eller implementerats – om den har använts.
Efficiency	Aggregerat mått på exempelvis hur mycket information som har dokumenterats, om en förflyttning har ägt rum.
Färdighet	Tillämpad kunskap som är mycket kontextuell, ej kodifierbar.
Färdighetsöverföring	Dimension av KM, aktivitet som syftar till överföring av färdigheter (se kap. 4.3).
Groupware	Gemensam teknisk plattform för möjlighet att kommunicera, dela information och exempelvis samarbeta kring uppdrag (förenklat *intranät*).
Information	Kunskap som är svagt kontextuell, kodifierbar.
Information and communication technology, ICT	Informations- och kommunikationsteknik, t.ex. intranät, mailprogram, telefoni, infrastruktur för videokonferens o.s.v.
Informationsöverföring	Dimension av KM, aktivitet som syftar till överföring av information (se kap. 4.1).
Knowledge management, KM	Hantering av kunskap i ett företag (innefattar informations-, kunskaps- och färdighetsöverföring)
Kunskap	Tyst kunskap som är mycket kontextuell, ej kodifierbar.
Kunskapsöverföring	Dimension av KM, aktivitet som syftar till överföring av kunskap (se kap. 4.2).
Objektivistisk (objectivist) approach	All kunskap anses vara tyst *eller* explicit. Knowledge management bygger på kodifiering av kunskap.
Praktisk (practice-based) approach	All kunskap anses vara mer eller mindre kontextuell. Knowledge management bygger på interaktion.
Retrospective	Erfarenhetsseminarium (från scrum) som återkommer efter varje delprojekt och syftar till att ge förbättringsförslag inför nästa delprojekt.

3 Kunskap

Den första dödssynden för arbete med kunskap och knowledge management är att inte tydligt definiera kunskap (Fahey & Prusak 1998). I kapitel 3 definieras grunden för det teoretiska ramverk som används i den här rapporten. Först introduceras olika approacher till kunskapsteori och därefter görs en teoretisk operationalisering av olika dimensioner av kunskap.

3.1 Approacher till kunskapsteori

Inom epistemologin förekommer två perspektiv till kunskap; det objektivistiska och det praktiska (Hislop 2005). Det kan tyckas överdrivet att snöa in sig på epistemologiska detaljer, men poängen som visar sig nedan är att en liten distinktion i den teoretiska synen på kunskap får väldiga konsekvenser för den praktiska implementeringen och arbetet med knowledge management.

3.1.1 Objektivistisk approach

Enligt det objektivistiska synsättet kan kunskap indelas i dikotomin tyst (*tacit*) respektive uttalad (*explicit*) kunskap. Utifrån föreställningen om att uttalad kunskap är objektiv och enkelt kodifierbar i motsats till tyst kunskap, och att knowledge management bygger på kodifiering av kunskap för att möjliggöra linjär överföring från en avsändare till en mottagare, fokuserar objektivismen på uttalad kunskap. Kunskapsöverföring enligt objektivismen bygger på kodifiering av uttalad kunskap, omvandling av tyst kunskap till uttalad kunskap och insamling av kodifierad kunskap. Följaktligen spelar tekniska verktyg och hjälpmedel en central roll för att möjliggöra kunskapsöverföring enligt det objektivistiska perspektivet.

3.1.2 Praktisk approach

Det praktiska synsättet utgår istället från att all kunskap är mer eller mindre socialt konstruerad och inbäddad hos en eller flera person/-er, och att det således inte existerar någon objektiv, uttalad kunskap. Anhängare av det praktiska perspektivet menar att det är omöjligt att fullständigt särskilja kunskap från dess kontext eftersom varje avgivande och mottagande av kunskap innefattar någon form av agerande eller bearbetning. Praktikern anser att kunskapsöverföring är en social process och att istället för att kategorisera kunskap som antingen/eller, bör kunskap betraktas som flerdimensionell efter olika grad av subjektivitet eller kontextuellt beroende. Utifrån det praktiska perspektivet på kunskap sker kunskapsöverföring främst genom interaktion.

3.1.3 Teorins utveckling

Sociokulturella faktorer betraktades ej i den första generationen av knowledge management-litteratur, det vill säga praktiskt taget inte i någon publikation daterad före 1998 (Hislop 2005). En kvantitativ studie av Scarbrough 1999 (i Hislop 2005) visar att den första generationens teoretiker riktade i princip allt fokus mot tekniska lösningar såsom informationssystem, intranät och så vidare, medan endast fem procent av de studerade publikationerna diskuterade sociala frågor. Den objektivistiska approachen fick alltså stort genomslag i informationssamhället och generellt har knowledge management varit ekvivalent med IT-lösningar. Företag har investerat i informationsöverföring, snarare än kunskapsöverföring. Lindner och Wald (2011) är ett exempel på forskare som lyfter fram problematiken med omvandling av kunskap till information; de ser kodifieringen som den svåraste biten i hanteringen av ett företags kunskapsprocesser. Flera författare (Lindner och

Wald 2011; Schindler och Eppler 2003) försöker utan framgång hitta en gemensam formel för kodifiering, men anledningen till att de inte lyckas är kanske för att de just inte skiljer på information och kunskap. De försöker få de båda dimensionerna att passa samma mall, vilket inte är möjligt eftersom kunskap inte låter sig kodifieras – sett ur praktikerns perspektiv, det vill säga. Efter 1998 började den praktiska approachen till kunskap och kunskapsöverföring få mer utrymme inom teorin (Hislop 2005), men det tycks som om den ännu inte fått genomslag i praktiken. I den här rapporten antas det praktiska perspektivet på kunskap.

För att värdera arbete med knowledge management är det vitalt att kunna skilja på olika sorters effektivitet; det som i engelskan kallas *efficiency* respektive *effectiveness*. Det här krävs för att undvika att jämföra olika dimensioner efter samma måttstock. Efficiency är det som oftast används i samband med mätning av exempelvis hur väl IT-lösningar fungerar och kan i det fallet användas för att avgöra vilken mängd information som kan genereras och lagras utifrån en viss investering i IT. Efficiency är alltså ett agregerat mått för processer och deras kapacitet (Dellestrand 2011). Användande av efficiency som parameter hänger snarast ihop med den objektivistiska approachen och fokuseringen på linjär överföring. Att något har gått från A till B avslöjar dock inte om processen har förändrats hos mottagarsidan. Effectiveness mäter istället hur väl kunskapen har adapterats av mottagaren och syftar därigenom till att beskriva hur väl en aktivitet har bidragit till att uppfylla målet (ibid.). Samma metoder och arbetssätt har således olika effekt på olika parametrar. Faktorer som kostnad och tid är enkla att mäta och kan ge ett positivt utslag för efficiency, men ett samtida negativt utslag för effectiveness. Ett exempel är följande: ett system gick snabbt och billigt att ta fram (=hög efficiency), men användarna har inte förändrat sitt beteende och således har kunskapen inte integrerats i organisationen (=låg effectiveness).

3.2 Dimensioner av kunskap

För att skilja olika typer av kunskap åt betraktas de fortsättningsvis utifrån tre dimensioner; information, kunskap respektive färdigheter. Nedan definieras varje begrepp för sig.

3.2.1 Information

Kunskap och erfarenheter som enkelt kan formaliseras och systematiskt dokumenteras kallas enligt ett objektivistiskt perspektiv för uttalad kunskap (Eskerod & Skriver 2007; Hislop 2005). Utifrån ett praktiskt perspektiv antas det att, även om det finns kunskap som är lättare att kodifiera än annan, det inte är möjligt att hävda att den kodifierade mängden kunskap till fullo täcker den mängd kunskap som processen utgick ifrån. Istället för att använda begreppet uttalad kunskap – som alltså skulle beteckna ”objektiv kunskap” – får i den här rapporten begreppet *information* beteckna den typ av kvantifierbar kunskap som är möjlig att kodifiera utan att processen innebär alltför stora förluster för förståelsen av kunskapen på vägen. Ett företags projektmodeller, generaliserade tids- och resursestimeringar och vilken typ av specialistkunskap en medarbetare har är exempel på information; kunskap som kan kodifieras och göras tillgänglig.

3.2.2 Kunskap

Ajmal och Koskinen (2008) definierar kunskap som data eller information som har bearbetats av en person utifrån personens uppfattningar, färdigheter och erfarenheter. Inhämtandet av kunskap kan beskrivas i fyra steg (Ajmal & Koskinen 2008, sid. 8, författarens översättning):

1. Data organiseras och framläggs som *allmän information*.
2. Den allmänna informationen sorteras och struktureras så att den blir *kontextuell information*, anpassad för en specifik målgrupp.

3. Individer absorberar den kontextuella informationen och processar den till *kunskap* utifrån egna uppfattningar, färdigheter och erfarenheter.
4. Kunskapen leder till att individen förändrar sitt *beteende* och handlar utifrån informerade beslut.

Kunskap om exempelvis processer som olika individer känner till men som inte finns nedskriven någonstans är vad den objektivistiska approachen kallar tyst eller outtalad kunskap (jfr Eskerod & Skriver 2007; Hislop 2005). I den här rapporten betecknas det som *kunskap*. Kunskap är kontextuell och organisatorisk kunskap är således helt avhängig ett företags specifika kultur och struktur (Dellestrand 2011; Eskerod & Skriver 2007; Koskinen & Philanto 2008). Kunskap är svår att kommunicera och sprida (Eskerod & Skriver 2007; Wellman 2007). Det är ej möjligt att dokumentera eller kodifiera kunskap och enligt den praktiska approachen bör kunskap ses som en aktivitet eller ett flöde, snarare än som en kvantifierbar enhet (Fahey & Prusak 1998; Hislop 2005).

3.2.3 Färdigheter

Med färdighet avses här en slags praktisk tillämpning av kunskap. Exempelvis gäller det skicklighet i att använda tekniska verktyg, ledarförmåga eller social kompetens. Färdigheter är liksom kunskap kontextuella och beroende av individens tidigare erfarenheter (Ajmal & Koskinen 2008). Enligt den objektivistiska approachen till kunskap skulle färdigheter falla under begreppet tyst kunskap (Eskerod & Skriver 2007; Hislop 2005). Överföring av färdigheter förutsätter förutom interaktion också praktisk träning (Fahey & Prusak 1998; Hislop 2005).

4 Knowledge management

I det här kapitlet introduceras metoder, hinder och möjliggörare för insamling respektive spridning av information (kap. 4.1), kunskap (kap. 4.2) och färdigheter (kap. 4.3) i en organisation. De här tre dimensionerna utgör gemensamt grunden för knowledge management. Därefter diskuteras knowledge management ur två specifika branschperspektiv, nämligen projektledning (kap. 4.4) och systemutveckling (kap. 4.5). Det samlade teoretiska ramverket illustreras slutligen i en översiktlig figur (kap. 4.6).

4.1 Informationsöverföring

Information är mindre kontextuell kunskap som lämpar sig för kodifiering och dokumentering. Informationsöverföring är inte beroende av någon fysisk interaktion och därför kan insamling respektive spridning av information ske tidsoberoende av varandra. Tidigare har informationsöverföring skett genom att dokument samlas i pärmar som sedan fyller flera hyllmeter i ett förråd någonstans. Numera sker informationsöverföring nästan uteslutande med hjälp av ICT, Information and Communication Technology (Hislop 2005). Med ICT menas all form av digital lagring och kommunikation, som till exempel mobiltelefoni, intranät, erfarenhetsdatabaser och infrastruktur för videokonferenser.

4.1.1 Metoder för informationsinsamling

En sorts ICT som används för att organisera ett företags strukturkapital kallas *groupware*. Genom groupware får medarbetare tillgång till en gemensam teknisk plattform och möjlighet att kommunicera, dela information och exempelvis samarbeta kring uppdrag (Bhatt, Gupta & Kitchens 2005; Gunnlaugsdottir 2003). De viktigaste komponenterna som groupware ska möjliggöra är insamling, organisering och spridning av information. Därtill ska groupware syfta till att öka digital kommunikation och interaktion mellan medarbetare. Groupware kan till exempel innehålla dokumentation om arbetsmetodik och uppdrag, en erfarenhetsdatabas och rutiner för olika förfaranden. För att tillgodose samarbetsaspekten kan det i ett groupware finnas forum för dialog inom exempelvis olika grupper eller specifika uppdrag.

Ett dokument där goda erfarenheter samlas brukar kallas *best practice* (Eskerod & Skriver 2007; Probst, Raub & Romhardt 2000). En mer väldefinierad metod för att spara erfarenheter genom dokumentering är *Micro Articles*, mikroartiklar (Schindler & Eppler 2003). Mikroartiklar ska bestå av korta, max en halv sida långa, informella artiklar med lärdomar från ett projekt. En mikroartikel ska sätta lärdomen i ett sammanhang för att möjliggöra för personer även utanför projektgruppen att dra nytta av lärdomen. Mikroartikeln ska enligt Schindler och Eppler innehålla ett ämne, en kort beskrivning av innehållet och en avdelning för nyckelord.

4.1.2 Metoder för informationsspridning

Groupware är som sagt ett medel för såväl insamling som spridning av information. Spridning sker genom att medarbetare aktivt använder företagets groupware och tar till sig av aktuella annonseringar eller söker efter information. Samlade mikroartiklar och uppdragsdokumentation kan sparas i en erfarenhetsdatabas och genom att koppla *metataggar* till dokument kan de göras sökbara via företagets groupware (Willke 1998 i Schindler & Eppler 2003). En metatag är information om ett dokuments innehåll, som inte visas i webläsaren med dokumentet, utan endast används av den sökmotor som letar i databasen. En metatag kan bestå av nyckelord och en kort beskrivning av dokumentets innehåll (Goodman 2002). För sökmotorer på internet ifrågasattes metataggens existens redan för ett tiotal år

sedan (Goodman 2002; Sullivan 2002), men i internt groupware och för mindre avancerade sökmotorer är metataggar fortfarande av nytta.

Information kan också spridas genom andra ICT-kanaler, som via privata mailkonversationer eller massutskick av mail, exempelvis nyhetsbrev.

4.1.3 Hinder för informationsinsamling

Det största problemet med informationsöverföring och användandet av ICT-system är föreställningen om att det syftar till kunskapsöverföring. ICT kan aldrig substituera personlig interaktion (Fahey & Prusak 1998). Det går inte att överföra kunskap, enligt den praktiska approachen, genom ett intranät eller en databas. Däremot är ICT ett utmärkt verktyg för att underlätta dokumentering av och sökning efter kodifierad kunskap, det vill säga informationsöverföring. I en artikel av Lindner och Wald (2011) presenteras flera exempel på forskningsresultat som visat liten eller ingen signifikans vid undersökning av huruvida kunskapsöverföring stöttas av olika ICT-system. Den här kritiken bekräftar föregående resonemang. En intressant studie att ta del av hade istället varit en som undersökte ICT-systemens förmåga att stötta informationsöverföring.

Groupware måste användas kontinuerligt av samtliga medarbetare för att fungera väl och för att innehållet ska förbli relevant (Gunnlaugsdottir 2003). Utebliven integrering av erfarenhetsdokumentering i uppdragsprocessen, liksom underskattande av processens komplexitet kan vara bakomliggande orsaker till organisatorisk minnesförlust (Schindler & Eppler 2003). Om aktiviteten att dokumentera lärdomar inte är en del av processen eller medarbetarens arbetsuppgifter så kommer den att prioriteras bort.

Det kan vara så att företagets medarbetare inte ser någon personlig vinning i att dokumentera sina erfarenheter (Hislop 2005) utan anser det mer effektivt att adressera kollegor direkt i de fall så krävs (Schindler & Eppler 2003). En annan frekvent förekommande orsak till att information inte samlas in eller dokumenteras i tillräcklig utsträckning är helt enkelt bristfällig kännedom hos företagets medarbetare om hur informationsinsamling ska gå till (ibid.).

4.1.4 Hinder för informationsspridning

Även om ett företag lyckas med informationsinsamling finns det fortfarande flera hinder som kan leda till att informationen ändå inte är till gagn för något organisatoriskt lärande. Informationsinsamling leder inte per definition till informationsspridning. Ett vanligt hinder för informationsspridning är att de erfarenheter eller den dokumentation som har insamlats av företagets medarbetare är illa dokumenterad (Gunnlaugsdottir 2003; Schindler & Eppler 2003). Erfarenheter som beskrivs för generiskt eller inte tillräckligt konkret där så krävs förhindrar återanvändning på grund av bristfällig kontext (det vill säga att innehållet inte är tillräckligt specifikt för att vara till nytta i andra sammanhang eller att innehållet är för otydligt) (Schindler & Eppler 2003). Ett slags moment 22, med andra ord.

Otillräcklig och icke fungerande organisering av innehållet i groupware i allmänhet och databaser i synnerhet är en vanlig orsak till varför informationsspridning fallerar. Gunnlaugsdottir (2003) konstaterar att många företag är duktiga på *information technology*, men mindre framstående inom *information science*. Med det menas att företag ofta saknar förståelse för hur informationen ska göras användbar (Gunnlaugsdottir 2003; Skyrme & Amidon 1998). Dokumentation som inte indexeras (till exempel med metataggar) och

kategoriseras går förlorad i den svarta lådan som kallas dator. Att leta efter information i en ostrukturerad databas är som att leta efter en nål i en höstack. Precis som insamling krävs det av medarbetaren att den har adekvat utbildning i hantering av företagets groupware för att den ska kunna tillgodogöra sig all information (Schindler & Eppler 2003).

Ett tredje hinder för spridning av information är att informationen inte accepteras, trots att den är väldokumenterad och lättillgänglig; det så kallade *not invented here*-syndromet (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000; Schindler & Eppler 2003). Avsaknad av förtroende kan göra att medarbetaren antar att de lärdomar som en kollega för fram inte är applicerbara i det egna fallet eftersom medarbetaren anser att den inte har samma förutsättningar eller inte kommer begå samma misstag (Dellestrand 2011).

4.1.5 Möjliggörare för informationsinsamling

Förvisso kan ICT och groupware utformas mer eller mindre intuitivt och användarvänligt, men till stor del beror en lyckad implementering ofta på utbildning och färdighetsträning för företagets medarbetare i att använda systemen (Gunnlaugsdottir 2003; Probst, Raub & Romhardt 2000). Dessutom krävs styrmedel och tydliga direktiv om vad som faktiskt ska utföras, alltså en formaliserad metod som integreras i såväl arbetsmetodik som målsättningar hos företaget (Lindner & Wald 2011). Om företagets ambition är att samla erfarenheter från varje uppdrag i sitt groupware så måste den aktiviteten - att dokumentera och lagra erfarenheter – vara en del av varje medarbetares arbetsbeskrivning (Schindler & Eppler 2003).

4.1.6 Möjliggörare för informationsspridning

Informationsspridning underlättas av att innehållet i företagets groupware paketeras och organiseras på ett bra sätt. Framgångsrik informationsspridning kräver också, likt -insamling att varje medarbetare har adekvat utbildning i hur företagets groupware och allmänna ICT-system fungerar (Gunnlaugsdottir 2003). Hur välorganiserad och sökbar informationen i ett groupware än är behöver företagets medarbetare praktisk träning i hur de ska gå tillväga för att söka fram rätt information vid rätt tillfälle.

Ett sätt att stödja att insamlad information kommer till användning är att verka för att bygga relationer och förtroende mellan företagets medarbetare (Probst, Raub & Romhardt 2000). När en medarbetare hittar information från en känd källa är chansen större att medarbetaren tar till sig av informationen och agerar utifrån den. Dessutom har medarbetaren lättare för att förstå informationens sammanhang om den är bekant med författarens situation.

4.2 Kunskapsöverföring

Kunskap är mer värdefull för ett företag än information eftersom den ofta står bakom större framgångar (Wellman 2007), men kunskap kräver förklarande historier och sammanhang för att vara någon annan till nytta. För att bättre förstå hur olika faktorer inverkar på kunskapsöverföring är det viktigt att betrakta kunskap som en aktivitet och inte en enhet (Fahey & Prusak 1998; Hislop 2005).

4.2.1 Metoder för kunskapsöverföring

Överföring av kunskap som är outtalad hos såväl avsändaren som mottagaren kräver geografisk närhet och fysisk interaktion mellan de berörda parterna (Dellestrand 2011; Eskerod & Skriver 2007). Delning och mottagande av kunskap sker således samtidigt.

Kunskapsöverföring sker både i formella och informella sammanhang, som exempelvis vid möten eller runt fikabordet.

Ett sätt att strategiskt överföra kunskap är genom utbyten inom nätverk för specialister, så kallade *Communities of practice, CoP* (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000). CoP:er tar stöd i den praktiska approachen eftersom de utgår från att kunskap är en aktivitet och att kunskapsöverföring kräver interaktion (Hislop 2005). Inom en CoP finns gemensam kunskap, gemensamma värderingar och en gemensam identitet som tillsammans skapar förutsättningar för effektiv kunskapsöverföring.

Schindler och Eppler (2003) föreslår införandet av en *debriefer*, en medlare, för att leda knowledge management i en organisation. Debriefern eller managern ska ansvara för att driva och underlätta knowledge management genom att uppdatera, validera och korsreferera i ICT-system, agera moderator vid olika kunskapsträffar och exempelvis ställa provokativa frågor om kritiska erfarenheter (Schindler & Eppler 2003).

4.2.2 Hinder för kunskapsdelning

Ett företags psykologiska klimat, en reflektion av företagets kultur, framställs som den avgörande faktorn bakom hinder för kunskapsöverföring inom och mellan olika nivåer i ett företag; på individ-, grupp-, respektive organisatorisk nivå (Ajmal & Koskinen 2008; Eskerod & Skriver 2007).

Ett individuellt hinder för kunskapsdelning är uppfattningen om att det är viktigare att ha än att dela kunskap (Ajmal & Koskinen 2008). Det här är en sorts politiskt perspektiv som innebär att vissa individer anser sig förlora företagsintern makt i samband med att de förlorar ensamrätten om viss kunskap (Dellestrand 2011; Hislop 2005). Hislop (2005) betraktar även maktfaktorn ur en annan infallsvinkel, nämligen som en generationsfråga. Hislop menar att det finns en risk för att seniora medarbetare är motvilliga till att delta i kunskapsöverföring och specifikt kunskapsdelning eftersom det i förlängningen leder till att de blir utbytta av yngre, mer juniora medarbetare. Andra individuella hinder för kunskapsdelning i samband med projekt kan vara otillräcklig vilja att lära sig av misstag hos de inblandade och utebliven kommunikation kring de involverades erfarenheter på grund av ”felaktig blyghet” vid positiva erfarenheter eller rädsla för negativa sanktioner vid misstag (Schindler & Eppler 2003).

Att använda lönesamtal som incitament för att öka kunskapsdelningen i ett företag kan vara en dålig utvärderingsmekanism eftersom diskussionen lätt kan tendera att bli för generell varmed det blir svårt för individen att relatera till frågan (Dellestrand 2011). Istället föreslås mer konkreta och kontinuerliga skattningar, som till exempel månadsuppföljningar. Problemet med det senare är att det ur ett personalperspektiv är tidskrävande.

CoP:er är nätverk som är mer eller mindre informella av sin natur; de behöver ett visst mått av frihet för att möjliggöra kreativitet och kunskapsgenerering. Försök till alltför strikt styrning av en CoP kan därför vara direkt kontraproduktivt (Hislop 2005).

Inom företag som expanderar och/eller deltar i globaliseringsprocesser krävs nya vägar för att stötta kunskapsöverföring (Probst, Raub & Romhardt 2000) på organisatorisk nivå. I takt med att ett företag växer blir det svårare för dess medarbetare att hålla personlig kontakt med övriga medarbetare och expansiva företag behöver därför ofta förändra sin approach till kunskapsöverföring. Att fortsätta i samma gamla spår i tron om att kunskapsöverföring

kommer ske spontant mellan folk som inte känner varandra är ett organisatoriskt hinder för kunskapsöverföring.

4.2.3 Hinder för kunskapsmottagande

Precis som i fallet med informationsöverföring (se kap. 4.1.4) är fenomenet not invented here något som också drabbar kunskapsöverföring (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000; Schindler & Eppler 2003). Fenomenet beskriver hur det är mindre troligt att en medarbetare hör av sig till någon som den inte känner, kollega eller ej, för att be om hjälp på grund av att den psykologiska tröskeln är högre för att kontakta en okänd person. Det här hindrar på individnivå medarbetare från att be om hjälp eller efterfråga kunskap från kollegor som inte är personligen bekanta.

På gruppnivå återfinns hinder relaterade till exempelvis CoP:er. En CoP kan betraktas som exkluderande av medarbetare som inte är en del av det specifika nätverket (Hislop 2005). Förekomsten av den attityden blir ett hinder på gruppnivå (jfr Ajmal & Koskinen 2008; Eskerod & Skriver 2007). Dels kan medarbetare utanför nätverket tycka att deras kunskap anses irrelevant, dels kan själva CoP:n tendera att få ett alltför stort internt fokus som därigenom försvårar mottagandet av input utifrån (Hislop 2005).

Hislop (2005) gör en poäng av det faktum att det enda som teoretiker som studerar lärande eller inlärning är överens om, är att de inte är överens. Med det sagt konstateras att den typ av lärande som är relevant för den här studien är organisatoriskt lärande, varför psykologin bakom individuellt lärande inte adresseras i detalj. En central aspekt för organisatoriskt lärande är att det inte per automatik är detsamma som summan av individuellt lärande i en organisation (Hislop 2005). Det är fullt möjligt att medarbetare lär sig och utvecklas på individnivå, men om dessa lärdomar inte systematiseras eller integreras i resten av organisationen har inget organisatoriskt lärande tagit plats. När kunskap antas på organisatorisk nivå kallas det att den har institutionaliserats (ibid.).

En stark företagskultur utan inslag av kritiskt tänkande kan leda till att alla medarbetare strävar mot samma mål, trots att det är ett felaktigt sådant (Bruzelius & Skärvald 2011). Problem uppstår exempelvis när den externa miljön förändras utan att förhållningssättet gör det, det vill säga när samma gamla erfarenheter förmedlas trots att medarbetarna står inför nya premisser (Takeuchi & Nonaka 1986). Jämför till exempel med den slitna frasen ”såhär har vi alltid gjort…”. I en väldigt föränderlig miljö kan således en stark kultur vara till företagets nackdel och rent av motverka kunskapsöverföring. En stark men okritisk kultur kan med andra ord antas riskera att orsaka validitetsproblem hos företaget.

4.2.4 Möjliggörare för kunskapsdelning

Omvänt mot oviljan att dela med sig av kunskap, kan deltagande i kunskapsöverföring ses som något positivt för de som besitter mycket kunskap, eftersom dessa individer får en central och viktig roll i företaget i och med deras oersättliga kunskap (Dellestrand 2011). Kunskapsmedarbetare, eller medarbetare i ett kunskapsföretag, kan inte bedömas enbart efter traditionella, finansiella mått (Probst, Raub & Romhardt 2000; Read 1996). Istället föreslås att dessa medarbetare utvärderas utifrån ett *balanced scorecard*, som bland annat ser till medarbetarens bidrag till företagets interna processer. I ett konsultföretag kan det jämföras med att konsulter bedöms utifrån sin involvering och sitt agerande i relation till olika parametrar för kunskapsöverföring. Att graden av bidragande utgör underlag för utvärdering av medarbetare kan fungera som ett motiv för medarbetare att dela med sig av sin kunskap i

större utsträckning (Probst, Raub & Romhardt 2000). Det är dock viktigt att komma ihåg att det är utvecklingen av företagets samlade kunskapsbas som ska utvärderas, det vill säga om genomförda aktiviteter har bidragit till att nå olika kunskapsmål (ibid.).

Att säga åt någon ”du som kan det här, lär de där; interagera!”, det vill säga, att ställa individuella krav på kunskapsdelning, kan dock fungera mindre bra i vissa typer av organisationer enligt Dellestrand (2011). I en organisation med hierarkiska styrmedel och trubbiga instrument (jfr kontroll, övervakningssystem) tenderar det att ha en negativ effekt, medan det ger en mer positiv effekt i sociala, platta organisationer som bygger på relationer och förtroende. Det senare tyder på vikten av det som brukar betraktas som det psykologiska kontraktet mellan en arbetstagare och en arbetsgivare (Hislop 2005) och som utgör ett incitament för involvering i företaget.

Probst, Raub & Romhardt (2000) menar att kunskapsöverföring i ett företag gynnas av att chefer och ledning har kontinuerlig kontakt med olika delar av företaget. På så vis kan chefer lättare upptäcka och förmedla best practice, och transparensen i organisationen ökar.
För att möjliggöra överföring inte bara inom utan också mellan arbetsgrupper, avdelningar och CoP:er krävs enligt Hislop (2005) extensivt relationsbyggande arbete. Överföring bygger på interaktion och förtroende, som i sin tur bygger på delade värderingar och gemenskap (ibid.).

I regel är det eftersträvansvärt med en stark företagskultur eftersom det innebär att medarbetare känner till ledningens förväntningar på beteende och agerande, vilket minskar behovet av formella regler, policyer och överlag olika former av mikrostyrning (Bruzelius & Skärvald 2011). Så länge den angränsande miljön är konstant tjänar också ett företag på en stark kultur som gynnar överföring av kunskap från tidigare erfarenheter (Takeuchi & Nonaka, 1986). CoP:er fungerar som ovan nämnts (se kap. 4.2.2) bättre under mer fria omständigheter, utan inslag av mikrostyrning. Probst, Raub & Romhardt (2000) förespråkar snarast en *light touch*-inställning till ledning av CoP:er.

Företag kan dra större nytta av att lära sig av negativa erfarenheter, det vill säga av misslyckanden, än av framgångsrika projekt (Ajmal & Koskinen 2008; Takeuchi & Nonaka 1986). En ärlig och öppen analys av misstag och felaktigheter kräver dock av företaget att det dels tillhandahåller system för att möjliggöra kunskapsöverföring, dels uppvisar en kultur som tillåter felsteg utan att medarbetare behöver vara rädda för sanktioner (Ajmal & Koskinen 2008; Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000).

4.2.5 Möjliggörare för kunskapsmottagande

I ett kunskapsföretag ansvarar samtliga medarbetare för kunskapsöverföring (Read 1996) och varje individ måste fråga sig vem den förlitar sig på för kunskap, och omvänt, vem som förlitar sig på den för kunskap. Det är viktigt att medarbetare uppmuntras att efterfråga hjälp från sina kollegor och att frågor inte ses som tecken på inkompetens utan en ambition att vilja lära sig mer (Probst, Raub & Romhardt 2000). Viljan att ta del av andras kunskap kan uppmuntras av att kunskapsmottagande kvantifieras i kunskapsmål och att resultatet sedan ligger till grund för en utvärdering (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000).

För att inte riskerar framväxten av kontraproduktivt *group think* är det viktigt att ständigt blicka utåt, utanför det egna uppdraget eller nätverket samtidigt som erfarenheter sprids internt (Eskerod & Skriver 2007). Medlemmar i en CoP behöver till exempel vara mottagliga för kunskap som kan komma från källor som står utanför nätverket.

Något som borde vara en vital faktor i allt arbete med knowledge management är förmågan att behålla kunniga medarbetare i företaget (Hislop 2005). Oavsett hur väl företaget lyckas attrahera kunniga medarbetare kommer personalomsättningen aldrig att vara lika med noll eftersom medarbetare slutligen pensioneras, om de inte väljer att sluta på egen hand. Det primära för ett företag torde vara att redan innan en medarbetare slutar ha tagit till vara medarbetarens kunskap och förvandlat den från individuell till organisatorisk kunskap. Om så inte har skett är den sista utvägen att genomföra en avgångsintervju. Under en avgångsintervju har företaget möjlighet att inhämta kunskap om hur och var den slutande medarbetaren har samlat information som kan vara användbar i framtiden, och varför medarbetaren väljer att sluta (om det inte rör en pensionsavgång) (Probst, Raub & Romhardt 2000).

En referens till Koskinen (2004) i Lindner och Wald (2011) visar att ett framgångsrikt arbete med kunskapsöverföring förutom ömsesidigt förtroende bygger på språklig förståelse och fysisk interaktion. Språklig förståelse och interaktion kan stöttas av företagets kultur. Genom att skapa en känsla av delad identitet förbättras medarbetarnas möjlighet att undvika not invented here-syndromet och ta till sig kunskap från sina kollegor (Hislop 2005).

4.3 Färdighetsöverföring

Färdigheter liknar kunskap i den bemärkelsen att de inte är dokumenterbara och att de kräver personlig interaktion för att överföras. Delning och mottagande av färdigheter sker med andra ord samtidigt. Distinktionen mellan färdighetsöverföring och kunskapsöverföring är inte vattentät. Det är till exempel ofrånkomligt att kunskapsöverföring sker i alla försök till färdighetsöverföring. Anledningen till att det här görs en åtskillnad är för att specifikt belysa de aktiviteter som syftar till att öka en medarbetares praktiska färdigheter och kompetenser.

Likheterna mellan kunskaps- och färdighetsöverföring medför att flera organisatoriska hinder och möjliggörare är återkommande för överföring av båda dimensioner.

4.3.1 Metoder för färdighetsöverföring

Ett sätt att se på skillnaden mellan kunskaps- och färdighetsöverföring är att betrakta det förra som något som sker *off the job*, medan det senare sker *on the job*. Om kunskapsöverföring generellt sker genom seminarium och diskussioner, har färdighetsöverföring ofta mer praktiska inslag. Det vill säga, vid färdighetsöverföring utförs aktiviteter som syftar till praktisk träning i de önskade färdigheterna (Probst, Raub & Romhardt 2000).

Företagets första chans att inte bara kommunicera vilka värderingar och vilken kultur som är önskvärd, utan att i praktiken också visa att det faktiskt är så det fungerar på företaget är vid introduktionen. Introduktionen syftar till inbäddning på arbetsplatsen, att skapa en positiv bild av företaget hos den nyanställda (Armstrong 1996) och att tillhandahålla lagstiftad, administrativ information (Granberg 2003). Introduktionen omfattar hela uppstartsprocessen och aktiviteter såsom att hälsa på medarbetare, att delta i utbildningar och att tilldelas en kontaktperson.

Ett sätt att förmedla färdigheter on the job efter introduktionen är via mentorskap (Probst, Raub & Romhardt 2000). Ett mentorskap går ut på att en junior medarbetare, en adept, lär av en mer senior medarbetare, en mentor. Lärandet sker genom att adepten arbetar parallellt med mentorn och på så vis får möjlighet att ta del av mentorns färdigheter.

I samtliga exempel i Takeuchi och Nonakas artikel från 1986 lyfter författarna fram vikten av att eftersträva en mer marknadsorienterad syn tvärs igenom företaget. De menar att för att verka för ett företags fortsatta utveckling bör samtliga medarbetare inte bara bli bättre inom det egna teknikområdet, utan även inom andra teknikområden såväl som funktioner. Den här frågan diskuteras ovan angående kunskapsöverföring och där föreslås interaktion inom och mellan grupper, avdelningar och CoP:er (se kap. 4.2.1). Om frågan appliceras på färdighetsöverföring och avsikten är att det ska ske genom learning-by-doing blir resultatet att färdighetsöverföring mellan olika avdelningar och funktioner kan utföras genom någon form av rotation eller intern praktik.

4.3.2 Hinder för färdighetsdelning

Enligt Probst, Raub & Romhardt (2000) är mentorskap populärt bland europeiska företagsledningar, men författaren menar också att många mentorer i praktiken anstränger sig in i det sista för att inte släppa ifrån sig viktig kunskap eller färdigheter till sin adept. Mentorerna är helt enkelt rädda för att förlora makt.

Ett företag som misslyckas med att strukturera sitt arbete med knowledge management får som följdproblem svårt att värdera utkomsten av genomförda aktiviteter (Ajmal & Koskinen 2008). Om företaget inte vet vad det har gjort kan det inte avgöra om aktiviteten var bra eller dålig. Det är emellertid inte möjligt att mäta progression kopplad till knowledge management i traditionella, ekonomiska mått, vilket tidigare har diskuterats i relation till kunskapsöverföring (se kap. 4.2.4). Saknade mått kan också innebära saknade incitament för seniorer att delta i färdighetsdelning.

4.3.3 Hinder för färdighetsmottagande

Att en medarbetare ska kunna tillgodogöra sig de mottagna färdigheterna förutsätter att medarbetaren får tillräckligt med träning och tid att testa färdigheterna upprepade gånger (Probst, Raub & Romhardt 2000). Om färdigheterna inte efterfrågas med detsamma tenderar de snabbt att falla i glömska hos den som har deltagit i färdighetsträningen (ibid.).

Om aktiviteterna inte uttryckligen ingår i ens arbetsuppgifter kommer de inte att tilldelas vare sig tid eller resurser och följaktligen heller inte genomföras (Ajmal & Koskinen 2008).

4.3.4 Möjliggörare för färdighetsdelning

Det finns olika typer av färdigheter som kan förmedlas. Dels kan medarbetare utbildas så att de blir skickligare på att hantera tekniska verktyg, dels kan de tränas i att applicera företagets metodik eller arbetssätt. Dessutom behöver medarbetare tränas så att de lättare kan delta i interna knowledge management-processer. Exempel på det senare är träning i sociala färdigheter, självreflektion och att hålla en konstruktiv dialog med sina kollegor (Hislop 2005). Eftersom färdighetsöverföring sker genom interaktion och praktiska aktiviteter är det gynnsamt för den som tränas om den som delar med sig av sina färdigheter har förståelse för hur den bäst kan förmedla färdigheterna (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000).

Takeuchi och Nonaka (1986) diskuterar färdighetsöverföring i termer av lärande på flera nivåer och i flera funktioner, något de gemensamt kallar *multilearning*. Med lärande på flera nivåer menas individ-, grupp- eller organisatorisk nivå. I första hand föreslås färdighetsöverföring genom *learning-by-doing*. Ett annat sätt att betrakta learning-by-doing är

vad Probst, Raub och Romhardt (2000) kallar *professionell träning* i att hantera olika situationer och använda olika verktyg.

Seniora medarbetare, eller *old pros* som Wellman (2007) kallar medarbetare som har varit på företaget en längre tid, besitter ofta mycket värdefulla färdigheter. Wellman föreslår att dessa seniorer ska användas som det som tidigare definierats som debriefers (jfr kap. 4.2.1). Ett annat tänkbart alternativ är att nyttja de här medarbetarna som mentorer för att möjliggöra färdighetsdelning till yngre alternativt mindre erfarna medarbetare.

4.3.5 Möjliggörare för färdighetsmottagande

Deltagande i praktisk träning, färdighetsöverföring, förväntas underlätta för deltagaren att ta till sig färdigheter eftersom de direkt kan appliceras (Probst, Raub & Romhardt 2000). Arbete i grupp till skillnad från solo, är ett sätt för medarbetare att lära av sina kollegors färdigheter.

För att återkoppla både till tidigare argumentering för kontaktnät vad gäller kunskapsöverföring och till introduktionen av en nyanställd, diskuteras vikten av en medarbetares kontaktnät av Rolag, Parise, och Cross (2005). Författarna anser att rekryterande chefer, för att möjliggöra inbäddning på företaget, bör ställa sig frågan ”v*ilka behöver den nyanställda lära känna?*” snarare än ”*vad behöver den nyanställda känna till?*”. Fokus skiftar därmed från information till relationer som verktyg för kunskaps- och färdighetsmottagande.

Ett sätt att utvärdera en aktivitet som syftar till kunskaps- eller färdighetsöverföring är att kvantifiera aktivitetens effectiveness (Dellestrand 2011). För att exempelvis utvärdera ett mentorskap föreslår Dellestrand att företaget frågar mentorn ”hur väl tror du att adepten har haft nytta av eller använt sig av det du överförde? hur mycket tror du att det påverkar adeptens dagliga arbete” och omvänt, frågar adepten ” hur väl har du haft nytta av eller använt dig av det du fick veta? hur mycket har det påverkat ditt dagliga arbete?”. Det här förutsätter att ett specifikt fall diskuteras. Det har enligt Dellestrand visat sig att diskussioner som handlar om överföring och knowledge management i allmänhet brukar leda till att medarbetare börjar generalisera och samtidigt slutar relatera till det som diskuteras.

4.4 Projektledning och knowledge management

Gängse teori om kunskap och knowledge management bygger till stor del på långsiktiga planer i permanenta strukturer (Lindner & Wald 2011), det vill säga raka motsatsen till projektorganisationers utformning. Ett projekt är unikt, tidsbegränsat och ofta kortsiktigt vilket medför specifika hinder för hur en projektorganisation kan förhålla sig till knowledge management (ibid.). Fokus för den här studien är företaget Faveo som är ett konsultföretag vars konsulter arbetar i projekt i andra företag. Faveo som företag kan således inte betraktas som en projektorganisation, men Faveos medarbetare verkar alltjämt i projektorganisationer och utsätts därmed för vissa projektspecifika förutsättningar.

4.4.1 Teori för knowledge management i projektorganisationer

Lindner och Wald (2011) lyfter fram flera specifika karakteristika som skiljer förutsättningarna för knowledge management inom projektorganisationer relativt permanenta organisationer. En sådan aspekt avser ett projekts temporära natur, vilken hindrar utvecklingen av rutiner, möjligheten till lärande och skapandet av ett organisatoriskt minne. En annan aspekt som lyfts fram är att projekt är tidsbegränsade och ofta sammankopplade med kortsiktiga (ekonomiska) mål, vilket går stick i stäv med knowledge management som i

grunden bygger på långsiktighet. Investeringar i knowledge management-processer inom projekt tenderar således att prioriteras ned, eftersom nyttan sällan är mätbar i det aktuella projektet (Lindner och Wald 2011).

Överlag råder det särskild brist på verktyg och/eller processer för att identifiera, spara och sprida kunskap och erfarenheter i just temporära organisationer (Lindner & Wald 2011). Slutet av ett projekt brukar vara slutet på det gemensamma lärandet eftersom projektets medlemmar ofta splittras för att påbörja nya projekt i nya konstellationer (Schindler & Eppler 2003). En annan svårighet med att försöka fånga upp alla lärdomar i *slutet* av ett projekt är att det ofta är då som tidspressen är som störst inför den slutgiltiga deadlinen (Ajmal & Koskinen 2008; Schindler & Eppler 2003).

Även inom projektledningsteori hävdas att framgångsrikt knowledge management i projekt och projektorganisationer kräver disciplin och engagemang (Schindler & Eppler 2003). Framförallt bör den valda metoden för knowledge management införas i alla riktlinjer och policyer för projektledning och projektarbete. Lärande och kunskapsmål ska integreras i varje steg och milstolpe av projektprocessen; i såväl projektmodellen som i generella projektmål (Schindler & Eppler 2003).

4.4.2 Praxis för knowledge management i projektorganisationer

Hittills har den här rapporten tagit teoretiskt avstamp i kunskapsteori och begreppet knowledge management har använts för att sammanfatta aktiviteter som syftar till arbete med ett företags kunskapskapital. En granskning av erkänd projektledningsmetodik visar på uppenbara brister i problematisering och erkännande av arbete med knowledge management inom projektorganisationer. I det etablerade projektledningsinstitutet Project Management Institutes, PMI:s, metodbibel PMBOK återfinns aktiviteten *Dokumentera erfarenheter* under rubriken Avslutningsprocesser (Project Management Institute 2008, s. 64) och enligt PMI omfattar *Administrativ avslutning av ett projekt* bland annat *”…de aktiviteter som behövs för att samla in projekt- eller fasdokumentation, analysera huruvida projektet lyckats, samla in erfarenheter och arkivera projektinformation för att organisationen ska kunna dra nytta av dem i framtiden*” (2008, s. 100). PMI intar med andra ord en reaktiv inställning till knowledge management. Nämnda exempel är, tillsammans med lessons learnt (se nedan) de enda ansatser till systematiskt arbete med knowledge management som tas upp i PMBOK.

Schindler och Eppler (2003, sid. 220) uppmärksammar termen *lessons learnt* och dess införande i PMBOK:s ordbok. Enligt Schindler och Eppler är lessons learnt något som projektgruppen gemensamt har identifierat, validerat och beslutat att ha i åtanke inför framtida projekt. I PMBOK (2008, s. 490) går det att utläsa att lessons learnt är ”*Erfarenheter som inhämtats under projektets genomförande. Erfarenheter kan identifieras när som helst. Betraktas också som en del av projektdokumentationen och ska införlivas i erfarenhetsdatabasen*.” Lessons learnt, erfarenhetsåterföring, innefattar alltså kunskap som dokumenteras i projektets avslutande fas, alternativt efter att projektet är avslutat.

Trots det som diskuteras under föregående rubrik angående bristande tid och ekonomi i slutfasen bygger de vanligaste modellerna enligt praxis för knowledge management i projektorganisationer på rekommendationer för någon slags erfarenhetsdatabas, erfarenhetsworkshop eller avslutande projektrapport (Schindler och Eppler 2003). Gemensamt för alla rekommendationer är att de utgår från avslutningsfasen och att det som föreslås är olika sätt att dokumentera information. Själva termen knowledge management diskuteras överhuvudtaget inte av PMI. Den enda föreslagna aktiviteten är reaktiv erfarenhetsåterföring.

Sällan diskuteras hur information eller kunskap kan spridas vidare, vilket är olyckligt eftersom det är just överföringen som är hela poängen med dokumentering av erfarenheter. Det finns inget organisatoriskt egenvärde i att samla in information eller kunskap utan att använda den.

4.5 Systemutveckling och knowledge management

Faveos medarbetare är i första hand inte IT-konsulter, men faktorer som karakteriserar IT-projekt liknar i vissa aspekter de som tidigare presenterats gällande projektledningsbranschen. IT-projekt är också de temporära och inför avslut tampas de med att få tid och ekonomi att gå ihop, på samma sätt som exempelvis byggprojekt. IT-branschen har under de senaste åren rört sig alltmer mot användandet av agila metoder, metoder som är inkrementella och iterativa, som en möjliggörare för kontinuerligt knowledge management. Ett exempel på en agil metod är *scrum* som ursprungligen kommer från produktutvecklingsbranschen (Takeuchi & Nonaka 1986).

4.5.1 Praxis för knowledge management inom systemutveckling

I scrum bryts arbetet i ett projekt ned i flera delmål, så kallade *sprintar*. Efter att varje sprint är avslutad genomförs en *sprint retrospective*, en tillbakablick. Eftersom scrum är en iterativ process innebär det att varje projektgrupp genomför en retrospective efter varje avslutat delmål och på så vis sköts dokumentering och kunskapsöverföring kontinuerligt istället för enbart i avslutningsskedet enligt praxis i projektledningsbranschen. En retrospective är en intern aktivitet som gästas av teamet och dess teamledare, *scrum master*n (Kniberg 2007; Schwaber 2000). Kniberg (2007) föreslår att cirka 1-3 timmar allokeras för en retrospective, beroende på antalet deltagare och den förväntade mängden diskussionsmaterial. Mötet bör ske på en avskild och ostörd plats och inledas med att scrum mastern drar en sammanfattning av delprojektets arbete, viktiga aktiviteter och beslut. Därefter tillåts samtliga deltagare att tycka till om projektet utifrån vad som anses ha fungerat bra, vad som kunde ha gjorts bättre och vilka förslag som finns till förbättringar. Det här kan göras på flera sätt. Ett exempel som Kniberg (2007) lyfter fram är att gruppen går varvet runt och lyssnar på vad varje deltagare har att säga, utan att avbryta den som talar. Vid mötets avslutande summerar scrum mastern vad som har framkommit och vad som är rimligt att förändra och göras bättre nästa gång, det vill säga i nästa delprojekt.

Såsom en retrospective hittills har presenterats är den en iterativ metod för kunskapsöverföring. En retrospective syftar i första hand till lärande inom projektgruppen. För att lyfta kunskapen från en projektgrupp till organisatoriskt lärande måste kunskapen göras tillgänglig för medlemmar i andra projekt. Två approacher har påträffats beträffande vad som ska ske efter den muntliga summeringen av en retrospective. Å ena sidan förespråkar Schwaber dokumentering och alltså informationsöverföring. Scrum mastern har enligt Schwaber (2000) i uppgift att dokumentera teamets förslag i kortform, inklusive den prioriteringsordning av förbättringsförslagen som teamet gemensamt har landat i. Kniberg (2007), å andra sidan föreslår att företaget utser en debriefer som ska medverka vid varje retrospective som utförs inom organisationen, det vill säga vid alla projektgruppers delmålsavstämningar. Debriefern kan på så vis föra över kunskap mellan olika projektgrupper och fånga upp lärdomar som tycks vara återkommande inom organisationen. Knibergs lösning bygger på interaktion och syftar till kunskapsöverföring. Det ena behöver dock inte utesluta det andra; förslagsvis går det att både dokumentera en retrospective och att utse en debriefer för att kunskapsöverföra resultaten. Det väsentliga är att scrum visar på en iterativ dimension, det vill säga ett sätt att kontinuerligt insamla information och/eller kunskap.

4.6 Implementering av knowledge management

Alla medarbetare måste vara delaktiga i knowledge management för att organisationen ska kunna nå bästa möjliga resultat (Ajmal & Koskinen 2008). Det är viktigt för företagsledningen att vara tydlig med att knowledge management inkluderar hela företaget och inte enbart exempelvis IT eller HR (Davenport 1996 i Probst, Raub & Romhardt 2000). Knowledge management behöver knowledge managers (ibid.). Det finns dock ingen poäng i att maximera ett system för knowledge management så att det inkluderar varje tänkbar omständighet, till varje kostnad (Eskerod & Skriver 2007). Istället bör systemet och aktiviteterna utformas så att de omfattar en lämplig och relevant mängd kunskap för de inblandade (Dellestrand 2011).

De största hindren för framgångsrikt arbete med knowledge management är enligt Ajmal och Koskinen (2008) inte teknikrelaterade, utan består av kulturella faktorer. En företagskultur beskriver det beteende som förväntas av ett företags medarbetare, såväl inom organisationen som vid externa kontakter (Ajmal & Koskinen 2008; Bakan 2004; Weick & Sutcliffe 2001). Beroende på ett företags ålder och etableringsgrad kan olika mekanismer ha olika positiv effekt vid försök att förändra företagets kultur (Bruzelius & Skärvald 2011). För en ung organisation som ännu expanderar rekommenderas inkrementell förändring, förbättrad självkännedom och framhävande av föredömen; individer eller grupperingar som är kompatibla med den nya kulturen (ibid.).

Initiativ till aktiviteter och processer för knowledge management lyckas bättre i de fall initiativen är kompatibla med grundläggande värderingar och rådande kultur hos företaget (Schein 1992 i Eskerod & Skriver 2007). Om kulturen inte överensstämmer med föreslagna processer eller aktiviteter för knowledge management kommer heller ingen överföring att äga rum, varför den initiala uppgiften för ett företag som vill implementera ett knowledge management-system bör vara att ta itu med just företagskulturen. Enligt Schein 1992 (i Eskerod & Skriver 2007) är det emellertid ingen barnlek att förändra grundläggande värderingar inom ett företag. En sådan förändring kräver att den nya värderingen skapar ett beteende som ger starkt positivt resultat. Dessutom måste arbetet med att förändra ett företags normer och värderingar innefattas av både sociala aktiviteter för att stötta inbäddning i företagskulturen och mer införlivande aktiviteter som syftar till engagemang. Ett företag kan inte förlita sig på att knowledge management kommer genomföras ”spontant” och direkt mellan olika projektledare och/eller projektmedarbetare (Eskerod & Skriver 2007).

Abell och Oxbrow 1997 (i Ajmal & Koskinen 2008) menar att följande tre områden kräver extra tonvikt vid inarbetande av en kunskapsmöjliggörande organisation: förberedande av organisationen, ledning av kunskapsrelaterade resurser och organisering av kunskap för att skapa en konkurrensfördel. Företagskulturen behöver bearbetas och förberedas så att företagets medarbetare kan godta och tillgodogöra sig de aktiviteter som är relaterade till kunskapsöverföring.

4.7 Teoretisk modell för knowledge management

I det här kapitlet har argumenterats för att medarbetare behöver utbildning i vikten av systematiskt arbete med knowledge management (Schindler & Eppler 2003), vilket gäller informations-, kunskaps- och färdighetsöverföring. Därutöver behöver chefer stöd från ledningen att verka som föredömen i frågan (ibid.). Ett högt deltagande kräver en hög prioritering från ledningen och att metoden och tillhörande aktiviteter tilldelas adekvat status

(Ajmal & Koskinen 2008). Nedan sammanfattas de faktorer som anses hindra respektive möjliggöra informations-, kunskaps- och färdighetsöverföring i tabell 2.

Tabell 2: Teoretisk modell för knowledge management.

	Information	***Kunskap***	***Färdigheter***
Kontextuell	Litet	Mycket	Mycket
Kodifierbar	Ja	Nej	Nej
Metod för överföring (information -> delning)	Groupware - dokumenterade erfarenheter, rutiner och metodik, pågående uppdrag, interaktion	Personlig interaktion off the job: formella och informella träffar, CoP	Personlig interaktion on the job: praktisk träning, introduktion, mentorskap
Metod för överföring (information -> mottagande)	Sökning i groupware, internmail - nyhetsbrev	Delning och mottagande, överföring, sker synkront	Delning och mottagande, överföring, sker synkront
Hinder för insamling (information) resp. delning (kunskap, färdigheter)	*Teknik*: Används ej kontinuerligt eller av samtliga *Individ*: Medarbetaren har otillräcklig utbildning i hantering, ser ingen personlig vinning i aktiviteten *Organisation*: Integreras ej i uppdragsprocessen eller arbetsuppgifter	*Individ*: Maktfråga - viktigare att ha än dela kunskap, rädsla att bli utbytt *Grupp*: För hård styrning av CoP *Organisation*: Saknat stöd från ledningen, fokus på informationsöverföring	*Individ*: Maktfråga - viktigare att ha än dela färdigheter, rädsla att bli utbytt *Organisation*: Saknat stöd från ledningen, fokus på informationsöverföring
Hinder för spridning (information) resp. mottagande (kunskap, färdigheter)	*Teknik*: Information är för generisk eller har bristfällig kontext, är oorganiserad (saknar metataggar) *Individ*: Medarbetaren har otillräcklig utbildning i hantering, saknar förtroende för informationen	*Individ*: Medarbetaren saknar förtroende för kunskapen *Grupp*: CoP kan anses exkluderande, riskerar groupthink *Organisation*: Ny kunskap integreras ej i företaget, stark kultur i föränderlig miljö	*Individ*: Medarbetaren får otillräcklig träning, färdigheten används ej direkt och glöms därmed
Möjliggörare för insamling (information) resp. delning (kunskap, färdigheter)	*Individ*: Utbildning i dokumentering i groupware, mål för informationsdelning *Organisation*: Tydliga direktiv för vad som ska dokumenteras, integrering i arbetsmetodik	*Individ*: Mål för kunskapsdelning *Grupp*: Light touch-ledning av CoP, nyttja naturliga kommunikationsvägar *Organisation*: Chefer har kontinuerlig kontakt med olika delar av företaget. *Kultur*: Gemenskap, öppen och tillåtande företagskultur	*Individ*: Träning i sociala färdigheter, mål för färdighetsdelning *Grupp*: Arbetsgrupper *Kultur*: Ledningens stöd
Möjliggörare för spridning (information) resp. mottagande (kunskap, färdigheter)	*Teknik*: Användarvänlig och organiserad dokumentation i groupware *Individ*: Utbildning i sökning i groupware, mål för informationsmottagande *Kultur*: Bygg förtroende mellan medarbetare för	*Individ*: Mål för kunskapsmottagande *Grupp*: Nätverk som blickar utåt *Organisation*: Uppmuntra interaktion, behåll medarbetare *Kultur*: Gemenskap och delad identitet skapar förtroende och språklig	*Individ*: Mål för färdighetsmottagande *Grupp*: Arbetsgrupper *Kultur*: Ledningens stöd

	att undvika not invented here-syndromet	förståelse	

5 Faveo Projektledning

I kapitel 5.1 sammanfattas först Faveos närmaste historia och organisationen som den såg ut 2011. Faveos planerade struktur för hantering av knowledge management i förhållande till informations- kunskaps och färdighetsöverföring skissas därefter upp i kapitel 5.2.

5.1 Faveos bakgrund

Företagets utveckling från Swepro till Faveo under de senaste två åren sammanfattas kort i kapitel 5.1.1. I kapitel 5.1.2 ges en överblick över Faveos organisation som den såg ut vid tillfället för den här studien, tillsammans med en inblick i medarbetarnas arbetsvardag.

5.1.1 Faveos närhistoria

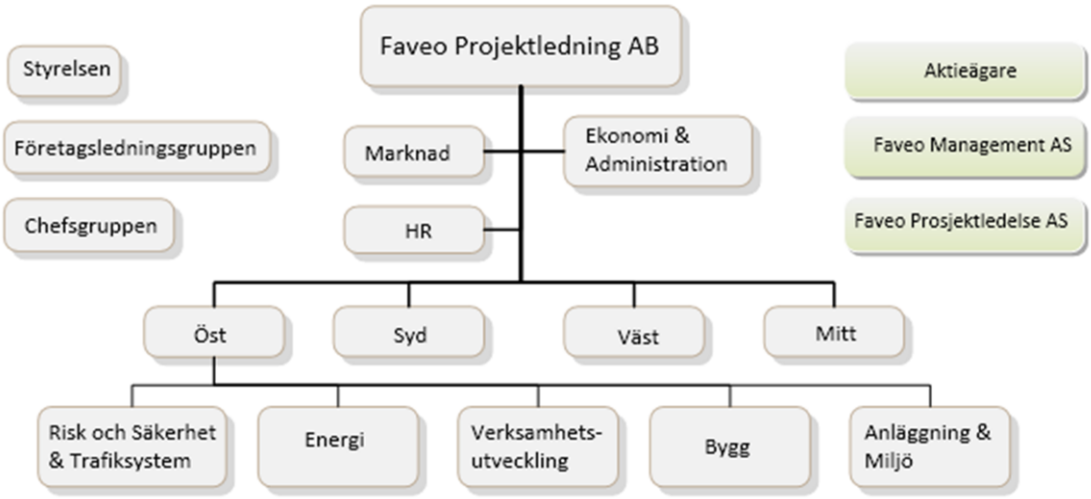
Sedan samgåendet med det norska bolaget PTL för två år sedan har ett antal omorganiseringar skett inom Faveo och mycket har förändrats internt. Från att medarbetarna tidigare har varit grupperade utifrån branschområden tvärs över landet, med respektive chef knuten till Stockholmskontoret, har organisationen förändrats så att den numer bygger på fyra relativt autonoma, geografiskt indelade Regionkontor.

Faveo har haft höga mål på organisatorisk tillväxt alltsedan sammanslagningen (Faveo 2011a), men trots flera nyanställningar har personalstyrkan förblivit ungefär densamma i och med ett stort antal avhopp. Under 2010 avgick först 25 medarbetare, följt av ytterligare knappt 40 personer 2011 (Svensson 2012). Faveo har alltsedan starten varit medarbetarägt. Från början var samtliga medarbetare delägare, men på senare år har färre nyanställda valt att köpa in sig i företaget. 2011 var ungefär två tredjedelar av företagets medarbetare aktieägare i Faveo.

På Swepro-tiden var företagets medarbetare i första hand seniora projektledare, verksamma inom tunga statliga industrier eller myndigheter. En respondent uttrycker att Faveo var kända för att leverera den bästa eller mest erfarna projektledaren och hade företaget inte den bästa så tackade företaget nej till ett anbud (Malm). Det fanns därför tidigare inget behov av att exempelvis lusläsa cv:n, enligt respondenten. I takt med att antalet nyanställningar har ökat har fler juniora, det vill säga mindre erfarna, medarbetare tagits in. Demografin och spridningen av erfarenhet och kompetenser i företaget har således förändrats markant de senaste åren. När personalstyrkan mest utgjordes av självgående, seniora projektledare fungerade företaget (dåvarande Swepro) främst som en paraplyorganisation. Kundrelationer var i själva verket personliga relationer mellan respektive konsult och kund och försäljning bestod främst i återförsäljning till befintliga kunder (Regionmöte Öst 2011).

5.1.2 Faveos organisation hösten 2011

Faveo har drygt 150 medarbetare fördelade på fyra regioner och något fler kontor. I regel rekryteras civilingenjörer till konsultroller hos Faveo. Region Mitt, Syd och Väst består av mellan 15 och 20 medarbetare vardera, verksamma inom Faveos olika branschområden. Runt 100 medarbetare, inklusive företagets ledning och administration, är knutna till Region Öst och Stockholmskontoret, som också är företagets huvudkontor. Inom Region Öst finns fem avdelningar, indelade efter branschområden enligt skiss i figur 1. Företagets kommunicerade värderingar är generositet, professionalitet och samverkan.



Figur 1: Organisationsschema (Faveo 2011b).

Företagsledningsgruppen utgörs av företagets VD, ekonomichef och de fyra regioncheferna. HR-chefen är tänkt att tillhöra företagsledningsgruppen, men sedan maj 2011 har Faveo saknat en HR-chef. I chefsgruppen får företagsledningsgruppen tillskott i form av de fem avdelningscheferna tillhörande Region Öst.

Efter att den nya organisationen fastslogs i början av sommaren 2011 har regionerna sammanträtt vid cirka två regionmöten vardera före årets slut. I samband med regionmöten har ofta en social sammankomst skett. Utöver dessa tillfällen har det varit upp till respektive avdelningschef att kalla till ytterligare avdelningsmöten. Det genomfördes i runda slängar ett avdelningsmöte per avdelning under hösten 2011.

Ungefär 30 procent av Faveos konsulter antas vara ute på solouppdrag, det vill säga uppdrag där de är ensamma från Faveo. Av resterande personalstyrka deltar de flesta i projekt tillsammans med ytterligare en eller ett par medarbetare från Faveo. Endast i enstaka fall överstiger antalet konsulter från Faveo i samma uppdrag en handfull. De medarbetare som befinner sig i uppdrag träffar sällan några andra kollegor från Faveo än de i samma uppdrag och de som är i solouppdrag träffar alltså sällan någon alls från företaget. Problematiken med avskärmning från både kollegor och chefer lyfts inte bara av respondenter utan finns även noterad i en revisionsrapport från året (Faveo 2011c).

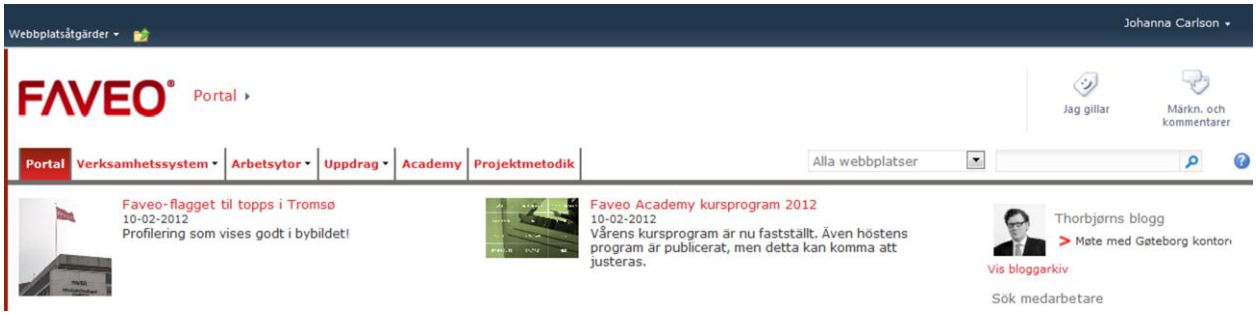
5.2 Faveos plan för knowledge management 2011

Det planerade knowledge management som sker på Faveo utgår från två forum; företagets groupware Portalen (se kap. 5.2.1) och det interna programmet för kompetensutveckling, Faveo Academy (se kap. 5.2.2). I princip planeras inte någon form av färdighetsöverföring.

5.2.1 Faveos plan för informationsöverföring 2011

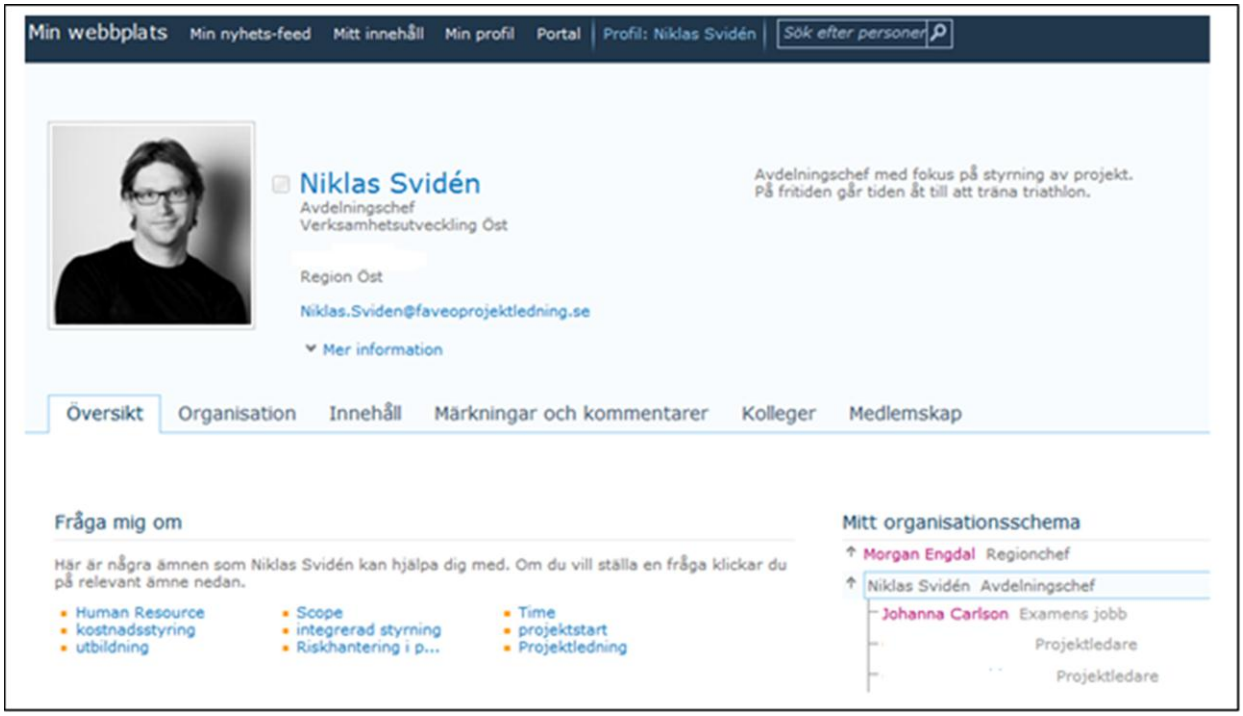
Portalen implementerades i sin nuvarande form under sommaren 2011. Den är resultatet av ett tvåårigt, internt utvecklingsprojekt (Regionmöte Öst). Portalen är byggd i sharepoint och det finns möjlighet att koppla metataggar till dokument. På så vis är information som olika dokument, mallar eller personliga webbsidor sökbar (Hagstrand). På Portalen finns information om företagets Verksamhetssystem (organisation, affärs- och strategisk plan, kvalitetsledningssystem och så vidare), Arbetsytor (regionala sidor med exempelvis möjlighet till bokning av konferensrum), Uppdrag (där varje uppdrag har en egen yta med möjlighet att

spara information), Academy (kursschema för Faveo Academy, e-kurser och tidigare genomföra kurser) samt Projektmetodik (företagets arbetssätt med utgångspunkt i PMBOK). På förstasidan i Portalen visas dessa huvudflikar och de åtta senast upplagda nyheterna, så kallade *nyhetsflashar*. Där finns också länkar till koncernchefens och VD:ns bloggar. I figur 2 visas den översta delen av Portalens förstasida.



Figur 2: Portalens förstasida (Faveo 2012b).

Varje medarbetare har en egen webbplats på Portalen där medarbetaren presenteras med bild och kontaktinformation, samt personens plats i organisationsschemat. Exempel på en personlig webbplats återfinns i figur 3 nedan (Obs: viss personlig information har tagits bort). På den egna webbplatsen har medarbetaren möjlighet att fylla i specialistområden genom fritexti funktionen *Fråga mig om*. Varje medarbetares cv finns inlagt som ett dokument i en cv-databas.



Figur 3: Personlig webbplats på Portalen (Faveo 2012c).

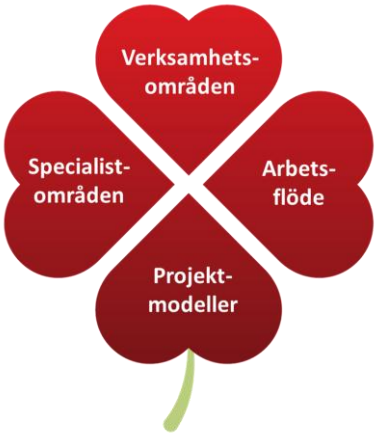
Under december och januari 2011-2012 reste utvecklingschefen runt till olika regionkontor för att berätta om utvecklingsprojektet och dess resultat. Förutom att förklara bakgrunden till projektet introducerades vid dessa tillfällen vissa nya funktioner i Portalen såsom *nyhetsflash*, *Fråga mig om* och möjligheten att jobba med sina uppdrag på en *projektplats* direkt i Portalen (Regionmöte Mitt 2011; Regionmöte Syd 2011; Regionmöte Öst 2011). Utvecklingschefen

har enligt egen utsaga inte mottagit nämnvärt mycket feedback i svenska Faveo sedan lanseringen av den nya Portalen (Hagstrand). Ingen uppföljning eller utvärdering av projektet och/eller Portalen var i december planerad av vare sig Faveos VD eller utvecklingschef. VD:n (Ramberg) menade att sådana aktiviteter torde åligga utvecklingschefen, medan utvecklingschefen (Hagstrand) sade sig avvakta vidare instruktioner från VD:n.

Kopplad till företagets intranät finns en företagsmail och alla medarbetare har varsin mailadress. I nuläget är de enda maillistor som existerar grupperade efter medarbetarnas Region- och avdelningstillhörighet. Under 2011 utgick en handfull nyhetsbrev via mail och Portalen från VD till samtliga medarbetare. Nyhetsbreven innehöll finansiell information om ackumulerade resultat och vissa kopplingar till ambitioner enligt företagets affärsplan. Därtill utkom två nummer av den interna tidningen Faveoriten. I tidningen återgavs artiklar från företagsledningen, några region- och avdelningschefer och i slutet presenterades de som anställts sedan det senaste numret med bild och en personlig text (Faveo 2011d).

5.2.2 Faveos plan för kunskapsöverföring 2011

Företagets interna utbildningar samlas i Faveo Academy. På företagets hemsida beskrivs Faveo Academy enligt följande: ”*Delad kunskap är dubbel kunskap. Genom vårt interna kompetenscenter Faveo Academy utvecklar vi kontinuerligt våra medarbetare med målsättningen att kunna erbjuda projektledningskompetens i världsklass.”* (Faveo 2012d, §1). Faveos utvecklingschef har ansvar för svenska Faveo Academy och innehållet fastställs av utvecklingschefen i samråd med koncernens FoU-direktör (Hagstrand). I princip alla kurser i Faveo Academy leds av medarbetare på Faveo. Hittills har Faveo Academy haft ett styrt schema där utbildningar har genomförts utefter respektive kapitel i PMBOK med visst intervall. Specialistutbildningar av den typen har varvats med branschinriktade *kompetensdialoger*. 2011 genomfördes totalt 32 kurser inom ramarna för Faveo Academy i koncernen, varav 17 i svenska Faveo (Faveo 2011e). Av dessa var två stycken så kallade kompetensdialoger. Faveos projektmetodik illustreras med en fyrklöver enligt figur 4. I den interna versionen av fyrklövern definieras fem verksamhetsområden, tolv specialistområden och fem nivåer för arbetsflöden.



Figur 4: Faveos projektmetodik (Faveo 2012e).

I Faveo Academy ingår all form av intern utbildning. Faveo Academy är enligt egen utsaga företagets huvudsakliga plattform för kunskapsöverföring (Hagstrand; Ramberg; Svidén). Enligt företagets utvecklingschef har Faveo Academy mycket hög prioritet hos ledningen; det är genom Faveo Academy som företaget skiljer sig från sina konkurrenter. Ledningen vill att alla som jobbar på företaget deltar på något sätt, som kursledare/-deltagare, i dialog och vid

workshops (Hagstrand). För den som inte kan närvara personligen vid en kurs finns det möjlighet att delta via videokonferens.

5.2.3 Faveos plan för färdighetsöverföring 2011

I samband med varje nyanställning på Faveo ska en särskild checklista följas (Faveo 2011f). Bland de aktiviteter som ska checkas av ingår bland annat att den rekryterande chefen ska utse en fadder för den nyanställda. På Portalen står det att fadderns roll innebär att agera kontaktperson och kontaktförmedlare, samt hjälpa den nyanställda att känna samhörighet med företaget (Faveo 2011g). Faddern ska därtill, enligt instruktionen, ta med sig den nyanställda ut till sitt aktuella projekt. Båda de dokument som refereras till reviderades och antogs i aktuell upplaga i september 2011.

Enligt en beskrivning på Portalen ska Faveo Academy förutom att kompetensutveckla företagets medarbetare också vara en kulturgenerator som bidrar till ökad samhörighet i företaget och i koncernen (Faveo 2011h). Det finns dock inga explicit planerade inslag i Faveo Academy som särskilt syftar till kulturbyggande. 2011 planerades överhuvudtaget inga utbildningar med uttalat praktiskt fokus.

6 Resultat av knowledge management på Faveo

I följande kapitel sammanfattas resultatet av de intervjuer som genomfördes med Faveos medarbetare under hösten 2011. Svaren refererar till den struktur och de planer som har presenterats i kapitel 5 och som i viss utsträckning inte längre är aktuella på Faveo i februari 2012. Respondenternas reflektioner över de senaste årens utveckling i företaget är trots det högst relevanta för att förstå vilken situation medarbetarna och företaget har att utgå ifrån. Utfallet av knowledge management hos Faveo återges enligt följande: informationsöverföring hos Faveo i kapitel 6.1, kunskapsöverföring hos Faveo i kapitel 6.2 och färdighetsöverföring hos Faveo i kapitel 6.3.

6.1 Informationsöverföring hos Faveo

Som ovan nämnt är Portalen namnet på Faveos intranät och det främsta verktyget för att samla företagets strukturkapital. Nedan diskuteras medarbetarnas syn på Portalen och vad de använder den till.

6.1.1 Metoder för informationsinsamling hos Faveo

Den generella åsikten om den nya Portalen är att den ser fin ut och att ”det mesta säkert går att hitta där”. Emellertid tycks ingen av respondenterna nyttja Portalen till att spara information om och driva sitt uppdrag. De tillfrågade medarbetarna och cheferna sparar dokumentation om sina uppdrag hos beställaren, på den egna datorn eller på ett usb-minne.

Ett par av medarbetarna har rapporterat om framsteg i sina respektive projekt som en nyhetsflash på Portalens förstasida (Omar, Pettersson). Ingen har rapporterat om en negativ erfarenhet. Cheferna säger sig lägga upp en nyhetsflash i samband med exempelvis nyanställningar eller att ramavtal skrivs. Flera medarbetare menar att de aldrig har tagit del av dokumenterade erfarenheter från sina kollegor, vare sig negativa eller positiva (Göransson, Malm). Någon anser att den enda rapportering som sker internt är att medarbetare uppdaterar sina cv:n i slutet av ett uppdrag (Malm).

6.1.2 Metoder för informationsspridning hos Faveo

Av de intervjuade medarbetarna besöker ungefär hälften Portalen kontinuerligt. Dessa medarbetare besöker Portalen främst för att ta del av nyhetsflashar och gamla kursdokument. Övriga respondenter använder Portalen enbart för tidrapportering och fakturahantering utan att ta del av någon annan information som förmedlas där.

Samtliga tillfrågade avdelnings- och regionchefer använder Portalen mer eller mindre för att ta del av information om cv:n, mallar, personalhandbok, interna arbetsytor och anbudsförfrågningar. Två av cheferna och några medarbetare säger uttryckligen att de inte använder Portalen för att söka reda på information om projektmetodik.

6.1.3 Hinder för informationsinsamling hos Faveo

Det är *inte* en självklarhet att projektrapporter sparas på Faveo från uppdrag, mycket på grund av att det sällan genereras några projektrapporter. Det som är resultatet i slutet av ett uppdrag är snarare ett antal dokument, *leveranser* och det är enbart kunden som alltid får en leverans (Holmgren, Kihlström, Malm, Omar). Många respondenter menar att den eventuella dokumentation som sparas, sparas på den egna servern och inte offentligt för Faveos räkning.

En anledning till varför dokumentation från vissa uppdrag inte sparas på Faveo är att de medarbetare som sitter heltid hos en kund ofta driver sina uppdrag, det vill säga sköter den kontinuerliga dokumentationen, på kundens projektplats, enligt kundens direktiv. Framförallt gäller det här företagets statliga kunder, som ställer krav på att konsulter använder deras dokumenthanteringssystem. Dessa medarbetare ser ingen vits med att använda den interna projektplatsen på Portalen, hur fin den än är, eftersom det skulle innebära dubbelt arbete (Erlandsson, Frantzén, Göransson, Kihlström). En närliggande orsak är att vissa kunder har som policy att deras leveranser inte får tas från kunden, varför det inte går att offentliggöra sådana rapporter internt (Lund, Malm). Ytterligare ett hinder för informationsinsamling från konsulter som arbetar ute hos en kund är att Portalen anses för trög (Bergkvist, Omar). Medarbetare hos kund sparar därför på en egen server istället för på Portalen.

Ett annat hinder för informationsinsamling som förs fram är åsikten att ett projekt sällan liknar ett annat och en respondent ifrågasätter därför nyttan av att dokumentera, om respondenten aldrig ska jobba med just det igen. Samma respondent menar att det som är relevant snarare är projekt- eller programmål och problem på projekt- eller programnivå, men att det samtidigt lätt blir för generellt vid diskussioner på den nivån (Lund).

Samtliga respondenter som är ute i uppdrag anser att de har stor flexibilitet att styra över sin egen tid, så länge de levererar det kunden önskar. Få nämner egentligen tidsbrist i förhållande till sitt uppdrag som hinder för att information dokumenteras för Faveos räkning, istället framställs ledningens fokus på debiteringsgrad som den primära bakgrunden till att de inte vill lägga tid på interna aktiviteter (Erlandsson, Göransson, Pettersson). Interna aktiviteter betraktas som att de ”stjäl tid” som kunde ha debiterats en kund, varför de i största möjliga mån eftersträvas att minimeras.

Utöver insamling av erfarenheter från uppdrag finns det annan information som inte dokumenteras på Portalen. Det är till exempel bara en handfull medarbetare totalt i hela företaget som har fyllt i Fråga mig om-funktionen på sin personliga webbplats. Ingen respondent hade vid intervjutillfället fyllt i den. Några säger att de inte har hört talas om funktionen, andra menar att de nyligen fått kännedom om den i samband med utvecklingschefens presentation vid ett Regionmöte (Jensen, Lund, Qvist). Ytterligare några respondenter är förvånade över att tidigare ifylld information om så kallade expertområden inte har kopierats över från det gamla till det nya systemet. De menar att det är synd att gå miste om det arbete som tidigare har lagts ner på att fylla i expertområden (Jensen, Lund).

Nyhetsflashar verkar vara den information som flest respondenter nämner att de är villiga att både lägga upp och ta del av på Portalen. En chef påpekar dock att det är krångligt att lägga upp en nyhetsflash. Chefen brukar ta hjälp av en kollega eller skicka informationen vidare så att någon annan kan hjälpa till. Den här chefen menar att om det var lättare så skulle fler nyheter läggas upp. En annan medarbetare säger att det helt enkelt gäller att komma ihåg att lägga upp nyhetsflashar (Pettersson).

6.1.4 Hinder för informationsspridning hos Faveo

Ungefär hälften av respondenterna lyfter fram att Portalen är onödigt krånglig och byråkratisk. På möten såväl som i fikarummet skämtas det om att information som finns på Portalen är detsamma som att informationen ”finns i sjön”. Både medarbetare och chefer menar under intervjuerna att chansen är minimal för att de ska leta efter information på Portalen (Holmgren, Jensen, Kihlström, Omar, Pettersson). Flera respondenter är medvetna om att det är deras egen okunnighet som står i vägen för deras nyttjande av information som

finns lagrad på Portalen. Somliga respondenter vet om att det finns en sökfunktion på Portalen, men få nämner att de kontinuerligt använder eller ens har testat funktionen. Andra respondenter menar att de har hört talats om metataggar, men är osäkra på om det är igång eller hur det fungerar. En respondent tycker att sökfunktionen är svår att använda eftersom den kräver att användaren skriver in *exakt* det ord som har använts i taggen (Holmgren).

Några respondenter belyser svårigheten i att använda andras dokument (Lund, Pettersson). De menar att det är svårt att förstå andras lärdomar när läsaren inte har hela sammanhanget klart för sig. Några andra tror inte att det finns någon som har användning av exempelvis generella mallar och de har därför inget intresse alls av Portalen (Göransson, Malm). I en enkät som skickades ut till företagets medarbetare 2010 efterfrågades förslag på sätt att jobba med *kunskapsåterföring* på Faveo (Faveo 2010). Några enkätsvar antyder att det föreligger en motvilja, främst bland äldre medarbetare, till att använda databaser och digital dokumentering.

De flesta intervjuade upplever den största bristen i Portalen som svårigheten att söka rätt på sina kollegors kompetenser. Det nämns att varje medarbetare på sin personliga webbsida tituleras *Projektledare* och att således görs ingen åtskillnad men olika roller, inte ens internt (Jensen). De intervjuade medarbetarna önskar att de lättare kunde finna information om vem som kan vad för att veta vem de ska söka hjälp hos i olika frågor. Cheferna ser oftare på det ur ett säljperspektiv och menar att det tar alldeles för lång tid att gå igenom alla cv:n i cv-databasen i samband med ett anbud. När kunder ringer i dagsläget och frågar efter specifik kompetens brukar flera chefer istället gå eller ringa runt för att höra om den finns inom Faveo, vilket kan ta upp till flera veckor. Det här problemet märks inte enbart internt. I Glaerums undersökning (2011) visar det sig att även Faveos kunder menar att Faveo är långsammare än sina konkurrenter på att besvara anbud. Förutom att klaga på den onödigt segdragna processen tycker en kund att Faveo behöver kommunicera sitt erbjudande tydligare; det vill säga bättre förklara vilken kompetens som företaget kan bidra med (ibid.).

I en revisionsrapport från 2011 framgår åsikten att den som inte regelbundet besöker Portalen riskerar att inte få ta del av all information från företaget (Faveo 2011c). Det här sägs ha blivit ett problem sedan mailen numera finns direkt i telefonen och att färre därför måste gå via Portalen.

6.1.5 Möjliggörare för informationsinsamling hos Faveo

Alla respondenter är inte negativt inställda till Portalen. Vissa tycker att intranätet har stor potential, men några trycker på att det krävs att folk först får lära sig att hantera de olika funktionerna i Portalen (Holmgren, Kihlström, Lund, Pettersson)

Ett par respondenter föreslår någon typ av interna blogginlägg med metataggar för att öka informationsinsamlingen till Portalen (Ivarsson, Kihlström). De menar att det inte behöver vara ”så ambitiöst”, utan att det ska vara kort och enkelt. Ett exempel är att folk ska lägga upp personliga ledarskapsreflektioner; varför något fungerar respektive inte fungerar (Kihlström). Ytterligare två respondenter föreslår att företaget sätter upp mål för att tillse att varje medarbetare deltar i viss mängd (Kihlström, Pettersson). De vill se att deltagande i knowledge management blir mätbart så att det exempelvis kan kopplas till lönesamtal.

Till skillnad från de medarbetare som uttrycker att det inte finns någon vits med mallar menar några chefer att vissa dokument från tidigare projekt är klart återanvändbara, till exempel genomförandebeskrivningar och anbudsförslag. I föregående kapitel nämns en intern enkät

från 2010 (Faveo 2010). Ungefär hälften av enkätens respondenter föreslog mer extensiv digital dokumentering vilket tyder på en vilja och ett intresse för ökad rapportering i Portalen.

En chef poängterar att om ambitionen är att alla medarbetare ska ha fyllt i Fråga mig om-funktionen måste viss administrativ tid årligen tillåtas per medarbetare för att fylla i och uppdatera funktionen. Region- och avdelningschefer måste därefter följa upp att så sker. Den här chefen menar samtidigt att cheferna i nuläget har väldigt bristande information om vad som bör följas upp och att de därför inte vet vilka aktiviteter som ska prioriteras.

6.1.6 Möjliggörare för informationsspridning hos Faveo

Gällande dokumentation av erfarenheter från uppdrag menar några respondenter att det kan vara värdefullt, förutsatt att erfarenheterna ”paketeras” på ett bra sätt (Kihlström, Lund, Pettersson). En respondent fokuserar på användarperspektivet och uttrycker det som att den som dokumenterar information behöver fundera på vem som ska läsa den och hur den personen kan hitta informationen; det går inte att bara ta en rapport från en kund och lägga in på Portalen utan rapporten behöver stansas in efter en mall och göras sökbar (Lund). Någon önskar mer utbildning i att hantera Portalen.

Som tidigare nämnts anser flera respondenter att det vore fruktansvärt värdefullt att snabbt kunna komma åt vilken kunskap olika individer har när något ska offereras. En chef uttrycker att det vore önskvärt med en snabbguide (Lund). Snabbguiden får samtidigt inte vara för generell; nuläget att alla har rollen Projektledare på intranätet gör till exempel informationen helt intetsägande (Jensen). Ett par respondenter efterfrågar mer detaljerad och mer marknadsorienterad information (Bergkvist, Jensen). En medarbetare som också vill se ett lättare sätt att söka reda på andras kompetenser trycker på att någon måste definiera när en medarbetare får ange att den uppfyller specialistkunskap (Erlandsson). Respondenten menar att systemet tappar poäng om alla medarbetare till exempel anger samtliga områden i PMBOK.

Några respondenter tycker att Faveos medarbetare är för dåliga på att marknadsföra sig själva (Bergkvist, Kihlström, Pettersson). Ett sätt som föreslås för att synliggöra kollegor är att ha ”Veckans medarbetare” på Portalen (Pettersson). Det här förslaget ska inte ses som en tävling, utan en möjlighet att presentera en kollega i taget lite närmare så att övriga medarbetare kan koppla samman namn och ansikte med viss kompetens (Pettersson).

Något annat som efterfrågas av Portalen är mer möjlighet till interaktion och dynamik. En chef föreslår att man på förstasidan ska kunna ställa snabbfrågor så som ”nu behöver vi en projektledare för ditten och datten i Dalarna; har vi någon sådan?” (Lund). Flera andra respondenter vill att Portalen ska kunna visa på medarbetares tillgänglighet, de skulle vilja se en förteckning över när en viss person är fri (Jensen, Kihlström, Pettersson).

6.2 Kunskapsöverföring hos Faveo

Här återges respondenternas syn på hur kunskapsöverföring sker på Faveo; var den brister och hur den skulle kunna förbättras.

6.2.1 Metoder för kunskapsöverföring hos Faveo

De allra flesta intervjuade nämner kompetensdialog (eller variationer på namnet som *kunskapsdialog, kompetensseminarium* eller dylikt, här förutsätts att alla refererar till samma fenomen) som det främsta forumet för strukturerad kunskapsöverföring hos Faveo. En

kompetensdialog tycks enligt majoriteten (notering: samtliga tillhörande Region Öst) pågå under två till fyra timmar och gå ut på att en eller ett par medarbetare redogör för ett specialist- eller branschområde och berättar om sina erfarenheter. Efter det inledande föredraget öppnas det upp för fri diskussion mellan samtliga närvarande. Vid de mindre regionerna sker kompetensdialog också på fler sätt; vid varje Regionmöte ägnas cirka en halvtimme åt kompetensdialog, då varje person får två minuter till att presentera sig själv, sitt projekt och något oväntat (Regionmöte Mitt; Regionmöte Syd). Av respondenterna har ett fåtal deltagit som talare under en kompetensdialog av det första slaget och nästan alla har deltagit som åhörare.

Endast en respondent tar upp Faveo Academy explicit, men det beror förmodligen på att de flesta ser Faveo Academy som ren utbildning/kompetensutveckling, och inte kunskapsöverföring. Det tycks inte ha slagit igenom att exempelvis kompetensdialogerna är en del av Faveo Academy.

Medarbetare som behöver hjälp i sitt uppdrag vänder sig ofta till någon de jobbar nära eller någon de känner som befinner sig i ett liknande uppdrag, eller möjligen till sina chefer. Cheferna brukar ställa frågor till övriga i chefsgruppen.

6.2.2 Hinder för kunskapsdelning hos Faveo

I en revisionsrapport från 2011 står det att Faveo under året ska ha investerat i HR bland annat genom satsningar på ”*fadderskap, mentorskap, erfarenhetsåterföring, kompetensdialoger med mera*”(Faveo 2011i). I praktiken har företaget inte haft någon HR-chef sedan våren 2011. Knappt någon tillfrågad anser att erfarenhetsåterföring sker på Faveo och flera respondenter undrar om företaget har slutat med kompetensdialoger eftersom det tycks ha varit ett tag sedan den senaste genomfördes.

Ett antal respondenter ifrågasätter alltså om kompetensdialogerna ännu existerar. Vissa tycker att även om kompetensdialoger fortsätter att hållas, vore det ändå inte till alltför stor nytta för dem eftersom de är för specialiserade i sina roller (Andersson, Carlström, Holmgren). De menar att det inte finns underlag för fler och kontinuerliga kompetensdialoger inom deras specialist- eller branschområde.

En medarbetare från en mindre region tycker att det är bra att de vid Regionmöten får input på *vad* deras kollegor håller på med, men saknar att få veta *hur det går* i andras uppdrag. I Region Öst ges en översiktlig bild av de största kunderna och uppdragen inom respektive avdelning vid Regionmöten, men medarbetarna får inte höra något om sina kollegor annat än en snabb presentation av de senast nyanställda. Några respondenter tar upp att företaget inte längre kan eller bör bygga försäljning på individuella relationer utan måste verka för att hitta nya kunder, exempelvis genom kundaktiviteter (Carlström, Göransson, Omar). Det faktum att företaget satsar på utbildning är en faktor som ska skilja Faveo från sina konkurrenter (Jensen). Kunden ska välja Faveo som företag, inte individerna som arbetar för Faveo (ibid.).

Ett hinder för kunskapsdelning som påtalas är att inte alla medarbetare är vana att tala inför grupp (Kihlström, Qvist). Ett par chefer tar upp vad de anser ha varit ett snedvridet fokus från ledningens sida, som hinder för kunskapsdelning. Till exempel har kundkontakt och teknisk kunskap felaktigt bortprioriterats och istället har administrativ överföring, informationsöverföring, haft alltför stort fokus. De menar att det finns en övertro på mallar och verktyg, men att sådana saker lätt blir oerhört generella. Som en följd av övertron på tekniska lösningar anser de att Faveo har missat att se medarbetaren och förlorat den gamla

delaktigheten. Ett antal respondenter, främst tillhörande Region Öst, beklagar sig över att det har varit för internt fokus sedan sammanslagningen. Respondenterna liknar det vid att företaget ”kollar sig i naveln” och de anser att de överöses i rutiner från ledningen. De menar att organisationen i nuläget växer först och verksamheten sedan, och att företaget har misslyckats med att nyttja nybyggarandan i samband med samgåendet.

En generell känsla som framkom under merparten av intervjuerna är att många respondenter tycker att det har varit en turbulent tid sedan samgåendet med det norska bolaget och att medarbetare har distanserats från varandra och från företaget. Det finns också en del underförstådd kritik mot företagsledningen. Med ledningen avses i regel inte avdelnings- eller regionchefer. Företagsedningen anses ha haft alltför stort fokus på att skapa nya rutiner och direktiv, utan att vare sig motivera eller följa upp dessa. Företagsledningen anses också ha brustit i förmåga att skapa gemenskap på Faveo.

6.2.3 Hinder för kunskapsmottagande hos Faveo

Det finns några olika åsikter på företaget om kompetensdialoger. Ett par tycker att det har varit för lite workshops och för mycket mässande (Jensen, Omar) och en anser att företaget har fjärmat Faveo Academy från de som har behov av det genom att det leds av koncernen (Bergkvist). Kompetensdialoger är enligt dessa respondenter mer tänkta som forum för utbyte av erfarenheter.

En junior medarbetare har aktivt tagit avstånd från deltagande i interna aktiviteter eftersom medarbetaren har ansett at det är viktigare för juniora medarbetare att debitera, det vill säga spendera tid hos en kund, än att delta i kunskapsöverföring (Göransson). Flera andra respondenter klagar på att företagsledningens fokus på just debitering är ett direkt hinder för deltagande i kunskapsöverföring. I de mindre regionerna är istället det geografiska avståndet ett hinder. Respondenter menar att nu bjuds alla förvisso in till kompetensdialoger, men att om de hålls i en annan region är det inte troligt att folk åker iväg för att delta.

Vad gäller att fråga sina kollegor om hjälp är det i princip ingen respondent som säger sig höra av sig till en kollega den aldrig tidigare har träffat. Frågor ställs till det personliga nätverket inom organisationen och i vissa fall leder det här till kontakt med en kollega som medarbetaren inte känner personligen, men i första hand begär respondenterna hjälp av folk de är personligen bekanta med. Det är framförallt i Region Öst som respondenter klagar på att det inte finns något sätt att knyta kompetens till en viss medarbetare, utöver de cv:n som ändå anses för tidskrävande att gå igenom.

En respondent ställer sig emot specifika kunskapsöverförande aktiviteter och menar att det som är relevant istället är att kunna kunskapsöverföra *när* ett problem uppstår (Göransson). Att diskutera erfarenheter vid ett speciellt tillfälle vikt åt kunskapsöverföring blir enligt respondenten för generellt och därmed meningslöst.

En annan faktor som hindrar att Faveo drar nytta av den kunskap som finns i företaget adresseras både direkt och indirekt och är det faktum att det försvinner kunskap med alla som slutar (Andersson, Erlandsson, Frantzén, Jensen, Malm, Omar). Några respondenter menar att även om det råder hög omsättning på personal i konsultbranschen överlag, så har det varit väl många avgångar från Faveo de senaste åren. En respondent lyfter fram att det är viktigt att varumärket inte urholkas när folk slutar (Jensen).

6.2.4 Möjliggörare för kunskapsdelning hos Faveo

Kompetensdialoger och övriga utbildningar i Faveo Academy är i nuläget de forum där medarbetare på ett strukturerat sätt förväntas dela med sig av sin kunskap på Faveo. Kompetensdialoger är inte uteslutande bra för att utöka det egna nätverket och att möjliggöra framtida kunskapsöverföring, enligt flera respondenter. Många nämner att vid kompetensdialoger dyker det ofta upp ny kunskap, förståelse och möjlighet att applicera kunskap på andra områden.

I de mindre regionerna tycks det redan vara etablerat att alla medarbetare ska delta som föredragshållare i en kompetensdialog. I Region Öst föreslår några respondenter att hållandet av kompetensdialoger borde spridas på fler personer och inte bara chefer. På så vis menar en respondent att medarbetaren också blir sedd på ett annat vis (Jensen).

Flera respondenter tycker att deras kollegor är generösa med kunskap när de ringer och frågar (Erlandsson, Kihlström) och ingen upplever att folk vill sitta inne på kunskap utan att dela med sig. Faveo uppfattas av de flesta respondenter som en platt organisation, sett till medarbetare, avdelnings- och regionchefer. Den platta organisationen gör det lika enkelt för någon att fråga en kollega som en chef.

6.2.5 Möjliggörare för kunskapsmottagande hos Faveo

De flesta respondenter är överens om att det egna kontaktnätet är det bästa verktyget för att möjliggöra kunskapsöverföring. Förutom kompetensdialoger och utbildningar anser vissa att mer personliga möten inom och mellan avdelningar och regioner krävs för att låta medarbetare knyta kontakter till sina kollegor och lära sig vem som kan vad (Bergkvist, Qvist). En senior medarbetare menar att det som ny är extra viktigt att bygga ett internt nätverk (Bergkvist) och en mer junior respondent tror att sökmotorn på Portalen förmodligen är nyttig för nyanställda (Erlandsson).

Tidigare refererades till en enkät om efterfrågad kunskapsåterföring på Faveo bland företagets medarbetare (Faveo 2010). Drygt hälften av de svarande rekommenderar personlig interaktion som kompetensdialog, fika och andra informella träffar. Det främsta utbytet av kompetensdialoger och Faveo Academy är enligt majoriteten av respondenterna i föreliggande studie möjligheten att lära känna sina kollegor bättre. Flera nämner att de först och främst frågar kollegor de har träffat och har ett ansikte på om hjälp, folk som de därmed vet är kunniga. De respondenter som är ute i uppdrag menar att det i princip endast är genom kompetensdialoger och utbildning, och möjligen Regionmöten, som de träffar sina kollegor och på så vis får veta vem de ska vända sig till. De intervjuade cheferna tycker också de att behållningen av kompetensdialoger är att träffa nya medarbetare och att höra hur andra kollegor jobbar i sina uppdrag. Ett par chefer uttrycker det genom att säga att eftersom alla ska jobba med försäljning är det bra att veta vad andra kan och det får man exempelvis reda på vid dessa tillfällen.

Tidigare (kap. 6.1.5) introducerades förslaget från en respondent att kräva att varje medarbetare måste delta i en viss mängd informationsöverföring, som ett incitament för att öka delaktigheten (Pettersson). Det här förslaget gäller i samma utsträckning även för kunskapsöverföring och skulle enligt respondenten kunna fungera som en sorts kvalitetssäkring av enskilda medarbetare för att tillse att samtliga medverkar i till exempel kompetensdialoger.

6.3 Färdighetsöverföring hos Faveo

I följande kapitel återges respondenternas syn på hur färdighetsöverföring idag sker på Faveo, vilka hinder de känner av och hur de skulle önska att färdighetsöverföring borde ske.

6.3.1 Metoder för färdighetsöverföring hos Faveo

I företagets rutiner för introduktion av nyanställda står det att varje nyanställd på Faveo ska tilldelas en fadder. Ingen av de intervjuade har emellertid deltagit som fadder eller adept på Faveo. Vid diskussion med en handfull nyanställda, utöver de huvudsakliga respondenterna, och ett par chefer visar det sig att rutinen i flera fall ännu ej har omsatts i praktiken.

Inom ett par månader från anställningsstart ska en nyanställd delta i en introduktionsdag på Faveo. Introduktionsdagen (2011) innehåller i nuläget en presentation om företaget från VD, tankar kring rollen som konsult från en avdelningschef och en mängd administrativ information om personalhandboken, tidrapporteringssystemet och förhållningsregler för IT/mobiltelefoni. Under dagen presenteras matnyttig information genom monolog, utan några interaktiva inslag. Vid den sista introduktionsdagen för 2011 var flera presentatörer förvånansvärt obekanta med Portalens struktur. Det anades en viss irritation gentemot Portalens upplägg, den nya IT-lösningen och ledningens bristande kommunikation i olika frågor.

Några få respondenter nämner att det finns en eller ett par mentorskapsrelationer som är igång för tillfället (Carlström, Kihlström, Jensen), men respondenterna antyder att det inte är något som sköts systematiskt.

6.3.2 Hinder för färdighetsdelning hos Faveo

Många medarbetare från Faveo arbetar ute i solouppdrag, det vill säga, de är ensamma från Faveo hos en kund. Det här arbetssättet avskärmar medarbetare från varandra som därmed sällan träffar sina kollegor, vilket i sin tur hindrar medarbetarna från att dela med sig av sina färdigheter (Andersson, Holmgren, Omar, Pettersson). Det visar sig i en studie från hösten 2011 att till och med en av Faveos kunder ser det som en brist att Faveo inte har lyckats med att ta in yngre medarbetare i uppdrag (Glaerum). Kunden menar att det påverkar gruppdynamiken negativt.

Några respondenter framhåller att det i Faveo Academy har varit onödigt mycket fokus på processfrågor och inte tillräckligt på gruppsammanhållning, organisation och ledarskap (Erlandsson, Kihlström). Kritiken är framförallt att Faveo Academy är för teoretiskt och innehåller för lite mjuka frågor och praktisk träning.

Om tanken är att färdighetsdelning ska ske från en äldre, mer erfaren till en yngre, mindre erfaren medarbetare ser en respondent ett problem i att göra så på specialistsidan. Där är det svårare att ta in unga eftersom specialister per se redan är erfarna (Carlström).

6.3.3 Hinder för färdighetsmottagande hos Faveo

Respondenterna är eniga om att det är svårt att lära sig projektledning ur en bok. Faveo Academy anses ha haft ett övervägande fokus på teoretisk kunskap och nya medarbetare har inte haft möjlighet att lära sig att hantera olika situationer eftersom det saknats andra forum än Faveo Academy för utbildning och träning (Göransson, Kihlström, Malm). Samtidigt som flera respondenter är överens om att nya medarbetare lär sig mer när de själva utsätts för

problemen menar en att företaget inte bara kan släppa varken seniora nyanställda eller nyexaminerade direkt ut till kund (Göransson). Den senare tycker att företaget måste ha bättre kontroll över hur det går för de nyanställda.

En respondent upplever ett motstånd från ledningens sida mot att legitimera mentorskap (Göransson). Respondenten säger sig ha försökt initiera ett mentorskap, men har saknat ledningens tillåtelse i form av tid (= ekonomiska medel) och stöd. Det här har hindrat medarbetarens möjlighet att lära sig av sin kollegas färdigheter.

6.3.4 Möjliggörare för färdighetsdelning hos Faveo

Flera medarbetare trycker på att nyanställda måste ut i verksamheten och se hur andra gör för att lära sig sitt jobb (Erlandsson, Göransson, Kihlström, Malm). Respondenterna efterfrågar någon form av mentorskap eller bredvidgång för nyanställda, i kombinationen erfaren-oerfaren projektledare. En mentor behöver enligt respondenterna inte vara en chef, utan en senior medarbetare som kan dela med sig av sina färdigheter (Göransson, Kihlström). Även i tidigare nämnda enkät från 2010 tar ett antal respondenter upp olika former av mentorskap som förslag för att möjliggöra färdighetsöverföring (Faveo 2010). En medarbetares förslag i den aktuella studien för att genomföra mentorskap på Faveo är att erbjuda kunden att låta en adept gå parallellt med den som är utsedd för uppdraget, för att sedermera successivt väva in adepten (Malm). Kostnaden för adepten ska under tiden för bredvidgången hanteras internt av Faveo.

För att mentorskap ska fungera i praktiken, oavsett om det sker på ovan föreslagna sätt eller på annat vis, krävs i första hand att aktiviteten legitimeras och värdesätts av ledningen (Göransson, Kihlström, Malm, Norman). Medarbetarna behöver ledningens stöd för att kunna ta sig tid att delta i färdighetsdelning.

6.3.5 Möjliggörare för färdighetsmottagande hos Faveo

Båda sidor av färdighetsöverföring, delning och mottagande, är beroende av ledningens stöd för att få genomslag i praktiken (Göransson, Kihlström, Malm, Norman). För att ett mentorskap ska fungera, krävs det som en medarbetare uttrycker det, att det finns en som vill lära sig och en som vill lära ut (Norman). Tidigare har nämnts att vissa kunder önskar se en större spridning i ålder och erfarenhet hos företagets medarbetare. En kund uttrycker att ansvaret att släppa in juniora medarbetare i uppdrag inte bara åligger Faveo, utan också kunden som i sin tur måste öppna upp för möjligheten (Glaerum 2011). Det senare visar att Faveos kunder är redo att diskutera olika sätt att ta in adepter för bredvidgång i uppdrag.

Mentorskap har presenterats som ett sätt att lära upp nyanställda, underförstått ofta nyexaminerade medarbetare. Det finns också andra typer av färdighetsträning som är önskvärd. En respondent föreslår att Faveo börjar arbeta med *påläggskalvar* för att möjliggöra överföring av nätverk och kunder, vid sidan av ordinarie jobbträning (Göransson). En annan medarbetare hörde av sig till författaren under examensarbetets gång och föreslog att företaget borde fundera över möjligheten att införa någon form av intern praktik (Rennermalm). På det viset skulle medarbetare ges möjlighet att i egen person lära sig mer om sina kollegors uppdrag.

7 Analys av knowledge management på Faveo

I ett försök att förenkla analysen av det presenterade materialet illustreras den med en grafisk jämförelse av det teoretiska ramverket, Faveos planerade knowledge management och respondenternas syn på det verkliga utfallet hos Faveo (se tab. 3, 4 och 5).

7.1 Analys av informationsöverföring

I tabell 3 nedan sammanfattas de planerade aktiviteterna för informationsöverföring och de hinder respektive möjligheter som är förväntade i relation till det teoretiska ramverket för informationsöverföring. Jämte Faveos plan för informationsöverföring sammanfattas respondenternas syn på det verkliga utfallet. Med hinder avses faktorer som enligt respondenterna påverkar informationsöverföring negativt i dagsläget och med möjliggörare avses faktorer som respondenterna anser kan inverka positivt på informationsöverföring hos Faveo.

Tabell 3: Jämförelse av teori, planerad och verklig informationsöverföring hos Faveo.

	Teori om informationsöverföring	***Planerad informationsöverföring***	***Verklig informationsöverföring***
Metoder för insamling	Groupware - dokumenterade erfarenheter, rutiner och metodik, pågående uppdrag, interaktion	*Teknik*: Groupware (Portalen) – dokumentering i verksamhetssystem, arbetsytor, uppdrag, academy, projektmetodik, nyhetsflash, ledarblogg, personlig webbplats, cv-databas	*Teknik*: Medarbetaren sparar på egen hårddisk eller usb, några lägger upp nyhetsflash via groupware (Portalen)
Metoder för spridning	Sökning i groupware, internmail - nyhetsbrev	*Teknik*: Groupware (Portalen) - sökning i verksamhetssystem, arbetsytor, uppdrag, academy, projektmetodik, nyhetsflash, blogg, personlig webbplats, cv-databas. Nyhetsbrev, internmail	*Teknik*: Hälften besöker Portalen regelbundet, främst för att se nyhetsflash; chefer använder mallar, rutiner och söker i cv-databas
Hinder för insamling	*Teknik*: Används ej kontinuerligt eller av samtliga *Individ*: Medarbetaren har otillräcklig utbildning i hantering, ser ingen personlig vinning i aktiviteten *Organisation*: Integreras ej i uppdragsprocessen eller arbetsuppgifter	*Individ*: Det finns ingen plan för utbildning av medarbetare i att lägga upp information på Portalen *Organisation*: Det finns ingen plan för *vad* som ska dokumenteras *när*	*Teknik*: Dokumentation sparas ej offentligt för att Portalen är för seg. *Individ*: Medarbetare vet inte *hur* de ska lägga upp information på Portalen, dokumentation sparas ej offentligt på grund av att den sparas hos kund istället (lathet) *Organisation*: Medarbetare vet inte vad som efterfrågas *Kultur*: Fokus på debiteringsgrad hos kund framför informationsöverföring *Övrigt*: Dokumentation sparas ej offentligt på grund av att den *inte får* sparas hos annan än kund

Hinder för spridning	*Teknik*: Information är för generisk eller har bristfällig kontext, är oorganiserad (saknar metataggar) *Individ*: Medarbetaren har otillräcklig utbildning i hantering, saknar förtroende för informationen	*Individ*: Det finns ingen plan för utbildning av medarbetare i att lägga upp information på Portalen i att söka efter information på Portalen	*Teknik*: Portalen anses oöverskådlig och krånglig *Individ*: Medarbetare vet inte *hur* de ska söka i Portalen *Kultur*: Lathet, motvilja bland vissa att använda groupware, svårt att använda andras dokument
Möjliggörare för insamling	*Individ*: Utbildning i dokumentering i groupware, mål för informationsdelning *Organisation*: Tydliga direktiv för vad som ska dokumenteras, integrering i arbetsmetodik	*Organisation*: Satsning genom utveckling av Portalen	*Teknik*: Utökad användning och mer dialog i Portalen, intern blogg *Individ*: Utbildning i *hur* information ska lägga upp på Portalen. *Organisation*: Tillåt administrativ tid (budgetera) för dokumentering och uppföljning, kvantifiera och kräv delaktighet.
Möjliggörare för spridning	*Teknik*: Användarvänlig och organiserad dokumentation i groupware, mål för informationsmottagande *Individ*: Utbildning i sökning i groupware *Kultur*: Bygg förtroende mellan medarbetare för att undvika not invented here-syndromet	*Organisation*: Satsning genom utveckling av Portalen	*Teknik*: Fokusera på mottagaren vid paketering av dokumentering, snabbguide för anbud, mer dynamik – snabbfrågor och medarbetares tillgänglighet, ”veckans medarbetare” *Individ*: Utbildning i *hur* information kan sökas på Portalen. *Organisation*: Definiera specialistkunskap

Respondenterna tycker överlag att Portalen verkar väl tilltagen och tror att det mesta i informationsväg förmodligen finns sparat där. En jämförelse av Portalens sammansättning med teorins föreslagna struktur och funktioner för groupware (Bhatt, Gupta & Kitchens 2005; Gunnlaugsdottir 2003) visar att Portalen kan bocka av det mesta på listan över önskvärt innehåll. Det finns möjlighet att dokumentera uppdragsspecifik information, ta del av arbetsmetodik och se nyheter och alla dokument kan indexeras med hjälp av metataggar (Goodman 2002). Den parameter där Portalen tekniskt fallerar i sin nuvarande form är Portalens bristande förmåga som groupware att understödja samarbetsaspekten. Det vill säga, det finns för få sätt för företagets medarbetare att interagera med varandra och påverka innehållet utöver exempelvis uppdragsdokumentation. När Schindler och Eppler introducerade metoden med mikroartiklar 2003 var bloggandet inte vardagsmat på samma sätt som idag. Några respondenter föreslår korta blogginlägg från medarbetare för att öka kännedomen om sina kollegors uppdrag och det tycks vara en utmärkt idé att applicera de föreslagna ramarna för mikroartiklar för att strukturera det interna bloggandet. Andra förslag från medarbetare som företaget bör ta tillvara är skapandet av en *snabbguide* för kompetenser för att underlätta anbud och att skapa en funktion som öppnar upp för *snabbfrågor* och tillgänglighet. Det är intressant att båda förslagen har prefixet snabb, vilket visar att medarbetarna vill ha tillgång till enkel och direkt information, här och nu. Särskilt i konsultbranschen där framgång bygger på att snabbt kunna möta kundens behov torde det vara extra viktigt att implementera dessa funktioner i företagets groupware.

Portalen, i egenskap av groupware, är inte bättre än den information som företagets medarbetare fyller Portalen med (Gunnlaugsdottir 2003). Portalen fungerar som en digital

bokhylla och det är upp till medarbetarna att tillse att den är fylld med aktuell och relevant information. Tekniskt sett tillgodoser Portalen de flesta funktioner som ett groupware ska, sånär som på samarbetsaspekten. Trots det visar studien att väldigt få medarbetare dokumenterar någon slags information på Portalen och än färre eftersöker information där. Framförallt tycks det bero på att implementeringen av förtagets nya groupware har varit ofullständig. Å ena sidan kan det argumenteras att Portalen är relativt ny och att folk ännu är ovana att använda den; människor är som bekant vanedjur och ogillar förändring (Probst, Raub & Romhardt 2000), men å andra sidan har företaget inte vidtagit några åtgärder för att hjälpa medarbetarna att bekanta sig med Portalen och dess möjligheter. Det senare är ett vanligt problem vid implementeringsprocesser (Schindler & Eppler 2003), men det är också ett problem som går att avhjälpa genom att utbilda medarbetarna i hantering av Portalen (Gunnlaugsdottir 2003; Probst, Raub & Romhardt 2000).

Anledningen till att Portalen bara nyttjas till en liten del av sin fulla kapacitet beror dock inte enbart på bristande färdigheter. Vissa medarbetare tror att informationen inte kommer vara någon till nytta, vilket avspeglar det kulturella hinder för informationsspridning som adresseras i teorin; nämligen fenomenet not invented here (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000; Schindler & Eppler 2003). Ett bristande förtroende för insamlad information kan överbryggas med hjälp av kulturbyggande arbete som syftar till att företagets medarbetare lär känna varandra och delar en gemensam identitet (Hislop 2005). I studien anas också en viss motvilja bland somliga till att dokumentera information på Portalen. Främst handlar det om att debitering prioriteras högre, varför informationsinsamling hamnar i skymundan. För att få bukt med de här attityderna krävs tydlig motivering och prioritering från företagets sida. Företagets högsta prioritet är att tjäna pengar och ledningen behöver visa att det inte föreligger ett motsatsförhållande mellan att tjäna pengar och att delta i informationsöverföring. Faveo behöver kommunicera vad som ska dokumenteras, varför det ska dokumenteras och hur mycket tid som ska läggas på aktiviteten. De här faktorerna kan sammanfattas i målsättningar för informationsöverföring hos företaget i stort och i individuella mål för varje medarbetare (Lindner & Wald 2011).

På Faveo finns det möjlighet att koppla metataggar till dokument i Portalen. Respondenternas svar visar dock att dessa anses svåranvända i och med att de kräver av användaren att den söker på exakt rätt stavning för att kunna finna rätt metatag och därmed rätt dokument. Problematiken med oorganiserad information tas också upp i teorin (jfr Gunnlaugsdottir 2003; Skyrme & Amidon 1998). För att undvika det här problemet kan Faveo införa fördefinierade kategorier som är möjliga att koppla som metataggar till dokument, vid sidan om fritext-taggar. Exempelvis kan företagets bransch- och specialistområden användas för att kategorisera erfarenhetsdokumentation. En förbättrad struktur för kategorisering av cv:n så att de blir mer sökbara efterfrågas också. I nuläget är cv:n på Faveo sökbara, men endast via fritext. Förslagsvis kan även medarbetarnas cv:n kategoriseras utifrån företagets bransch- och specialistområden och medarbetarens erfarenhetslängd inom respektive område.

Faveo har hittills fokuserat sitt arbete med knowledge management på att utveckla verktyg för informationsinsamling. Det kan liknas vid en bearbetning av det potentiella utbudet för information. Nästa steg i processen är att arbeta med efterfrågan, det vill säga möjliggörandet för informationsspridning.

7.2 Analys av kunskapsöverföring

På liknande sätt som för informationsöverföring jämförs i tabell 4 den planerade kunskapsöverföringen på Faveo med verkligheten. De hinder som presenteras är faktorer som

respondenterna i nuläget upplever som negativt inverkande på kunskapsöverföring hos Faveo. De faktorer som tas upp som möjliggörare är omvänt respondenternas förslag till aktiviteter för att gynna kunskapsöverföring.

Tabell 4: Jämförelse av teori, planerad och verklig kunskapsöverföring hos Faveo.

	Teori om kunskapsöverföring	***Planerad kunskapsöverföring***	***Verklig kunskapsöverföring***
Metoder för överföring	Personlig interaktion off the job: formella och informella träffar, CoP	Faveo Academy	Personlig interaktion - kompetensdialog, ibland i samband med Regionmöten och Faveo Academy, frågar kollegor
Hinder för delning	*Individ*: Maktfråga - viktigare att ha än dela kunskap, rädsla att bli utbytt *Grupp*: För hård styrning av CoP *Organisation*: Saknat stöd från ledningen, fokus på informationsöverföring	*Grupp*: Det finns ingen plan för arbete med CoP *Organisation*: Debitering har högsta prioritet hos ledningen	*Individ*: Vissa medarbetare är ovana att tala inför grupp *Organisation*: Fokus på informationsöverföring *Kultur*: Saknad gemenskap
Hinder för mottagande	*Individ*: Medarbetaren saknar förtroende för kunskapen *Grupp*: CoP kan anses exkluderande, riskerar groupthink *Organisation*: Ny kunskap integreras ej i företaget, stark kultur i föränderlig miljö	*Grupp*: Det finns ingen plan för arbete med CoP *Organisation*: Debitering har högsta prioritet hos ledningen, få tillfällen för personlig interaktion	*Individ*: Medarbetare vet ej vem som kan vad, saknat förtroende för kunskap från okända *Organisation*: Fokus på debiteringsgrad, fokus på informationsöverföring *Kultur*: Många avgångar leder till att mycket kunskap går förlorad
Möjliggörare för delning	*Individ*: Mål för kunskapsdelning *Grupp*: Light touch-ledning av CoP, nyttja naturliga kommunikationsvägar *Organisation*: Chefer har kontinuerlig kontakt med olika delar av företaget. *Kultur*: Gemenskap, öppen och tillåtande företagskultur	*Organisation*: Kunskapsöverföring sägs ha hög prioritet av ledningen, satsning genom Faveo Academy	*Individ*: Medarbetare anses generösa med sin kunskap *Organisation*: Kräv deltagande i kunskapsöverföring (exvis som föredragare i kompetensdialog)
Möjliggörare för mottagande	*Individ*: Mål för kunskapsmottagande *Grupp*: Nätverk som blickar utåt *Organisation*: Uppmuntra interaktion, behåll medarbetare *Kultur*: Gemenskap och delad identitet skapar förtroende och språklig förståelse	*Organisation*: Kunskapsöverföring sägs ha hög prioritet av ledningen, satsning genom Faveo Academy	*Individ*: Kontaktknytande genom mer interaktion ökar förtroendet, individuella kunskapsmål *Organisation*: Kräv deltagande i kunskapsöverföring (exvis som åhörare i kompetensdialog) *Kultur*: Bygg en gemensam kultur

Faveo Academy kommuniceras av företaget som det primära forumet för kunskapsöverföring inom Faveo. Genom satsningen på Faveo Academy har företaget visat att de värderar kompetensutveckling och i och med att företagets egna medarbetare agerar kursledare bidrar

forumet till kunskapsöverföring. Det räcker dock inte att satsa på kunskapsöverföring i teorin, det måste också genomföras i praktiken. Merparten respondenter tycker att företagets kompetensdialoger, en del av Faveo Academy, tidigare har varit ett bra sätt att träffa andra medarbetare och ta del av deras erfarenheter. Flera ifrågasätter dock om kompetensdialogerna fortfarande existerar och huruvida det överhuvudtaget sker något systematiskt arbete med kunskapsöverföring för tillfället. Det är också flera respondenter som klagar på att de olika utbildningarna i Faveo Academy, inklusive kompetensdialogerna, har haft för litet inslag av just dialog. Företagets medarbetare efterfrågar mer möjlighet till interaktion vid dessa tillfällen vilket också stöds av teorin (Hislop 2005). Det största hindret för kunskapsöverföring på Faveo tangerar det som ovan konstaterades angående informationsöverföring: respondenterna uppfattar att ledningen kommunicerar ett motsatsförhållande mellan debiteringsgrad hos kund (=lönsamhet) och interna aktiviteter som syftar till kunskapsöverföring (=kostnad).

Några respondenter uppger att de ibland kontaktar kollegor som de känner, för att be om hjälp. Dessa respondenter anser att kollegor på Faveo är generösa med sin kunskap, vilket underlättar kunskapsmottagandet. Respondenterna tycker också att Faveo har en platt organisation som möjliggör kommunikation mellan medarbetare och chefer utan hinder. Ingen respondent ger sken av att maktfaktorn som är förknippad med delning av kunskap är ett problem hos Faveo (Ajmal & Koskinen 2008; Hislop 2005). Däremot visar respondenternas unisona svar att de aldrig ber kollegor de inte känner om hjälp tydligt att de saknar förtroende för erfarenheter från någon okänd, det vill säga kunskap som är not invented here (Hislop 2005). Många respondenter lyfter fram att gemenskapen i företaget har minskat på senare år, särskilt sedan samgåendet med det norska företaget men också på grund av att många som arbetar heltid ute i uppdrag känner sig alienerade från företaget. Det faktum att medarbetarna inte känner samhörighet eller gemenskap med varandra är ett tydligt hinder för kommunikation liksom kunskapsöverföring dem emellan (Koskinen 2004 i Lindner & Wald 2011). Överlag har företaget missat värdet av kulturbyggande aktiviteter som en grundläggande möjliggörare för att kunskapsöverföring ska kunna ske (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000; Schindler & Eppler 2003). Det är möjligt att maktfaktorn inte avspeglas som ett problem i respondenternas svar just för att kunskapsöverföring så sällan sker på personlig basis. Det kan också vara så att det somliga respondenter tar upp som ett problem för kunskapsöverföring, det faktum att de är för specialiserade i sin roll för att kunna delta i kunskapsöverförande aktiviteter, är ett uttryck för maktfaktorn. En annan förklaring till det senare är att företaget har misslyckats med att definiera och motivera kunskapsöverföring (Wellman 2007). Respondenter som är specialister inom sina respektive områden kan såklart också bidra till och ha nytta av kunskapsöverföring, exempelvis om andra frågor som drar mer mot ledarskap eller generell projektdrift. I en undersökning av Scarbrough som gjordes 1999 (i Hislop 2005) påvisades att endast fem procent av de studerade företagen beaktade sociokulturella faktorer vid arbete med knowledge management. Det har förvisso gått ett antal år sedan studien utkom, men det förefaller att Faveo lider av samma övertro till informationsöverföring i förhållande till kunskapsöverföring.

Incitament för kunskapsöverföring kan skapas genom införandet av kunskapsmål, vilket föreslås av några respondenter och har stöd i teorin hos exempelvis Probst, Raub & Romhardt (2000) och Read (1996). För att målen ska få genomslag krävs, som för alla andra mål, att de är kvantifierbara och att de följs upp. Probst, Raub & Romhardt (2000) poängterar att uppföljningen ska göras genom att kontrollera hur olika aktiviteter har bidragit till företagets totala lärande och inte enbart den enskilda individens ökade kunskapsbas. Den kunskapsöverförande aktiviteten kommer inte företaget till nytta om den inte först resulterar i

ett förändrat beteende på individnivå (Ajmal & Koskinen 2008) och därefter integreras på grupp- och organisatorisk nivå (Hislop 2005).

Ett sätt att understödja kunskapsöverföring som tas upp i teorin är genom kunskapsnätverk, CoP (Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000). Några CoP:er finns inte på Faveo och en anledning till det kan vara att företaget tidigare har varit av den storleken att ledningen inte har sett vitsen med att låta kollegor träffas systematiskt. Faveo har dock vuxit till en organisation där uppenbarligen alla inte längre känner alla och företaget har en fortsatt offensiv tillväxtstrategi. För att lyckas med kunskapsöverföring i den nya, expansiva organisationen krävs en revidering av företagets inställning till kunskapsöverföring (Probst, Raub & Romhardt 2000) och ett möjligt alternativ är att Faveo börjar initiera arbetet med CoP:er.

Det är tydligt att Faveo har en starkt teoretisk förankring i etablerad projektledningsmetodik. Kompetensdialogerna liknar exempelvis projektledningsbranschens praxis med lessons learnt-seminariun. En följd av Faveos teoretiska fokus och medarbetarnas akademiska bakgrund är att företaget dels dras med problem som är generella för projektledningsbranschen (den reaktiva inställningen till kunskapsöverföring), dels fastnar i diskussioner om teoretiska definitioner istället för att faktiskt förändra och förbättra sin verksamhet.

7.3 Analys av färdighetsöverföring

Slutligen presenteras nedan den planerade färdighetsöverföringen på Faveo i relation till vad respondenterna menar faktiskt sker i tabell 5. Även här gäller att de hinder som tas upp som verkliga baseras på respondenternas syn på utförd färdighetsöverföring hos Faveo. De möjliggörare som lyfts fram är respondenternas önskemål om vad de skulle vilja se på faveo.

Tabell 5: Jämförelse av teori, planerad och verklig färdighetsöverföring hos Faveo.

	Teori om färdighetsöverföring	***Planerad färdighetsöverföring***	***Verklig färdighetsöverföring***
Metoder för överföring	Personlig interaktion on the job: praktisk träning, introduktion, mentorskap	Fadder för nyanställda, introduktionsdag, Faveo Academy	Eventuellt genom fadder
Hinder för delning	*Individ*: Maktfråga - viktigare att ha än dela färdigheter, rädsla att bli utbytt *Organisation*: Saknat stöd från ledningen, fokus på informationsöverföring	*Individ*: Många medarbetare arbetare i solouppdrag *Organisation*: Saknar rutin för mentorskap, ingen praktisk utbildning i Faveo Academy	*Individ*: Solouppdrag hindrar interaktion *Organisation*: Fokus på teoretisk utbildning, mentorskap sköts ej systematiskt, Faveo Academy saknar utbildning om gruppsammanhållning och ledarskap *Kultur*: Faveo saknar kulturbyggande arbete
Hinder för mottagande	*Individ*: Medarbetaren får otillräcklig träning, färdigheten används ej direkt och glöms därmed	*Individ*: Många medarbetare arbetare i solouppdrag *Organisation*: Det finns ingen rutin för mentorskap, ingen praktisk träning i Faveo Academy *Kultur*: Faveo har ej definierat eller implementerat kulturbyggande arbete	*Individ*: Solouppdrag hindrar interaktion *Organisation*: Mentorskap saknar legitimitet *Kultur*: Färdighetsträning saknar ledningens stöd

Möjliggörare för delning	*Individ*: Träning i sociala färdigheter, mål för färdighetsdelning *Grupp*: Arbetsgrupper *Kultur*: Ledningens stöd	*Organisation:* Faveo Academy är tänkt att vara kulturgenerator	*Individ:* En mentor som vill dela med sig *Organisation:* Mentorskap, bredvidgång *Kultur*: Ledningens stöd
Möjliggörare för mottagande	*Individ*: Mål för färdighetsmottagande *Grupp*: Arbetsgrupper *Kultur*: Ledningens stöd	Individ: Nyanställda ska få en fadder *Organisation:* Faveo Academy är tänkt att vara kulturgenerator	*Individ:* En adept som vill lära *Organisation*: Påläggskalvar för överföring av nätverk, intern praktik för att utöka kunskapen om kollegors arbete

Introduktionen på Faveo är tänkt som den nyanställdas möjlighet att sätta sig in i företagets verksamhet, så att den lär sig hur en medarbetare på Faveo ska arbeta och kommunicera. I första hand ska den nyanställda tillskansa sig dessa färdigheter genom en tilldelad fadder och under en introduktionsdag. Enligt information på Portalen och i den strategiska planen ska Faveo Academy verka kulturbyggande. Det här är de planerade metoder för färdighetsöverföring som existerar hos Faveo och företaget tycks ha fallerat i implementering av samtliga metoder.

Ett par nyanställda som började under hösten 2011 anger att de har fått en fadder utsedd i samband med jobbstarten. Faddern har i första hand fungerat som kontaktperson och visat runt den nyanställda på kontoret. Fadderskapet har inte inneburit någon form av praktisk träning eller bredvidgång och kan enligt Probst, Raub & Romhardt (2000) därför inte ses som en metod för färdighetsöverföring.

Introduktionsdagen på Faveo består i nuvarande upplägg av ett antal presentationer om olika administrativa frågor. Den negativa inställning till Portalen respektive ledningen som underförstått förmedlas av presentatörerna har däremot motsatt inverkan på introduktionens syfte; att skapa inbäddning och en positiv bild av företaget (Armstrong 1996). Intranätet må ha genomgått vissa förändringar nyligen, men det ger ett något oseriöst intryck när presentatörerna själva inte hittar till önskade sidor eller inte vet hur olika funktioner fungerar. Presentatörerna (från administration/IT) har förmodligen inte dagligt utbyte av Portalen på samma sätt som en konsult, varför de av naturliga skäl inte känner sig lika hemma i systemet. Det vore lämpligare att istället ta in någon som faktiskt använder intranätet i egenskap av konsult och som har möjlighet att svara på frågor. Som det är nu framställs Portalen som omständlig och svåröverblickad och med oklart syfte (det vill säga hur Portalen ska eller kan användas i ett projekt och inte bara för att hitta länken till tidrapporteringsverktyget).

Introduktionen på ett konsultföretag skiljer sig något från en traditionell sådan i den meningen att det kan dröja längre innan den nya medarbetaren kommer ut i ett uppdrag och på så vis får testa på sina nya arbetsuppgifter. Målet med introduktionen är inte att *berätta* för den nya medarbetaren hur den ska bete sig, utan att den nya medarbetaren efteråt faktisk *beter* sig som önskat. Att förändra ett beteende är lättare genom delaktighet och interaktion än genom att lyssna till ett mässande, varför färdighetsöverföring är ett lämpligt forum för att uppnå målet. Tiden före uppdrag torde vara ett ypperligt tillfälle för medarbetare att delta i färdighetsöverföring. En nyanställd konsult utan uppdrag debiterar ingen kund utan lägger all tid internt, alltså kan debiteringsgraden inte minska på grund av interna aktiviteter. Den interna tiden kan med fördel läggas på utbildning som multilearning (Takeuchi & Nonaka 1986) och exempelvis bredvidgång (Probst, Raub & Romhardt 2000).

Även vid sidan om introduktionen lyser praktisk träning med sin frånvaro i kursschemat för Faveo Academy, vilket är ett klart hinder för att medarbetare ska kunna lära sig genom

learning-by-doing (Probst, Raub & Romhardt 2000; Takeuchi & Nonaka 1986). Faveos egna medarbetare fungerar som kurshållare i Faveo Academy, men det står inte uttryckt vad som krävs för att en medarbetare ska få hålla en kurs, eller för att den ska kallas specialist. Ej heller har de medarbetare som ska hålla kurser själva fått utbildning i att just utbilda andra (Hislop 2005). Därutöver hindrar Faveo Academys upplägg med fokus på monolog utvecklandet av en självreflekterande, öppen och kritisk kultur.

Fadderskapet som nämns ovan kan inte jämföras med mentorskap. Det finns ett par mentorskapsrelationer på företaget för tillfället där juniora, nyanställda arbetar mer eller mindre parallellt i uppdrag tillsammans med seniora medarbetare. Dessa fall är dock undantag och mentorskap används ej systematiskt på Faveo. Förmodligen grundar sig det här i företagets historiska demografi som i första hand utgjorts av erfarna medarbetare, tidigare fanns således inget direkt behov av att exempelvis lära ut färdigheter eller att föra över kontaktnät. Förr anställde Faveo sällan unga medarbetare, men den nya spridningen i ålder och erfarenhet hos företagets rekryteringar kräver ett mer strukturerat arbete med färdighetsöverföring. Mentorskap tycks hittills vara det mest lämpliga av föreslagna metoder (Probst, Raub & Romhardt 2000) för att lyckas med det här. Juniora medarbetare har ofta goda teoretiska kunskaper fräscht i minnet och behöver snarare färdighetsträning än mer utbildning i metodik. Faveo borde erbjuda mentorskap med tydliga färdighetsmål för oerfarna nyanställda. En nyexaminerad person som rekryteras har sällan ett eget uppdrag som väntar på den nyanställda från första dagen och den eller de första veckorna på jobbet borde ägnas åt bredvidgång med en mer senior medarbetare (utan att den aktuella kunden debiteras för adepten). Det här kräver naturligtvis att kunden tillfrågas och är med på noterna. Förlusten i och med minskad effektivitet hos mentorn borde kunna vägas upp av det adepten kan bidra med och som kunden inte debiteras för. Mentorskapet bör i efterhand utvärderas (jfr Dellestrand 2011) för att avgöra om och i sådana fall hur det har bidragit inte bara till individuellt utan även organisatoriskt lärande (jfr Ajmal & Koskinen 2008; Hislop 2005).

Sammanfattningsvis genomfördes det under 2011 inte några medvetna, kulturbyggande aktiviteter på Faveo. Det är tydligt att Faveo brister gravt vad gäller färdighetsöverföring. Frågan tycks i princip inte ha varit uppe för diskussion eftersom det knappt finns några planer för, än mindre har genomförts, aktiviteter för att möjliggöra färdighetsöverföring.

8 Benchmarking

I följande kapitel ges exempel på hur Faveos arbete med knowledge management, utifrån utvalda processer, står sig i förhållande till dito hos några andra företag. För att illustrera benchmarkingen och hur Faveos planerade respektive utförda knowledge management förhåller sig dels till teorin, dels till valda företag presenteras två diagram för respektive överföringsdimension (information, kunskap och färdigheter). Det första diagrammet representerar förekomsten av metoder och det andra förekomsten av faktorer för möjliggörande. Diagrammen är endast till för att ge en grov, visuell jämförelse av förhållandet. Alla faktorer har behandlats som dummyvariabler (förekomst av en faktor har givits värdet 1, avsaknad har givits värdet 0) och de är således ej värderade i förhållande till varandra. För Faveos räkning presenteras såväl planerade som utförda metoder och möjliggörare. Utifrån benchmarkingen betraktas de metoder och möjliggörare som tas upp hos övriga företag som ”utförda”. Huruvida samtliga aktiviteter verkligen har utförts har inte varit möjligt att kontrollera i alla fall och det är möjligt att vissa faktorer som tas upp hos de övriga företagen egentligen enbart borde ses som planerade. Det här faktumet kan påverka resultatet till de övriga företagens fördel. De övriga företagens resultat borde därför i första hand ställas mot planerade aktiviteter på Faveo.

8.1 Benchmarking, informationsöverföring

De processer kopplade till informationsöverföring som diskuteras nedan är groupware och främst erfarenhetsdokumentering och maillistor (Accenture och Sweco), samt implementering av ICT (Konsult1).

8.1.1 Groupware

På Sweco Managament sparas rutiner, verktyg och tidigare projekt i ett system som kallas sweco@work (Larsson & Sundström 2011). Sweco@work är i sin tur uppbyggt av flera databaser, så som Referenslistan och Sweco Arkiv, och kommunikationsverktyg som Forum. På Sweco Managaments groupware finns förutom erfarenhetsdatabaserna också en cv-databas och varje medarbetare har en personlig webbplats. De cv:n som finns är sparade i ett format som gör att innehållet ej är sökbart.

All information om projektmetodik, rutiner, tidigare uppdrag och så vidare som genereras hos Accenture samlas i en databas som hanteras genom ett webbaserat verktyg som kallas Knowledge Exchange (Danielsson & Karlsson 2008). Enligt Danielsson och Karlsson menar respondenterna på företaget att den här databasen är ovärderlig och att den till exempel används flitigt i det inledande skedet av varje uppdrag.

8.1.2 Maillistor

Varje medarbetare på Accenture har möjlighet att, på sin profilsida på intranätet, fylla i olika expertområden (Danielsson & Karlsson 2008). För varje område som en medarbetare anser sig besitta expertis inom och kryssar i på sin profil, registreras medarbetaren på en tillhörande maillista; ” experts@accenture.com”. En medarbetare som söker svar inom ett av de registrerade expertområdena kan således maila till den specifika expertlistan för att söka hjälp. Det är i uppsatsen oklart hur registreringen går till i praktiken, men det ligger nära till hands att tänka sig att det sker genom ikryssandet av förvalda kategorier på intranätet och inte genom inskrivning av fritext. Ett tänkbart hinder för den här typen av informationsöverföring genom att skicka en fråga till en maillista är det gamla talesättet *delat ansvar är ingens ansvar*. Det vill säga, det är möjligt att alla experter hoppas att någon annan expert ska ha mer

tid eller lust att svara på frågan. Det är dock en cynisk inställning och förhoppningsvis är de självutnämnda experterna villiga att dela med sig av sin expertis och hjälpa sina medarbetare. Om inte annat är det ett hinder som borde kunna minskas genom arbete med attityder och exempelvis individuella mål för informationsdelning.

8.1.3 Implementering av ICT

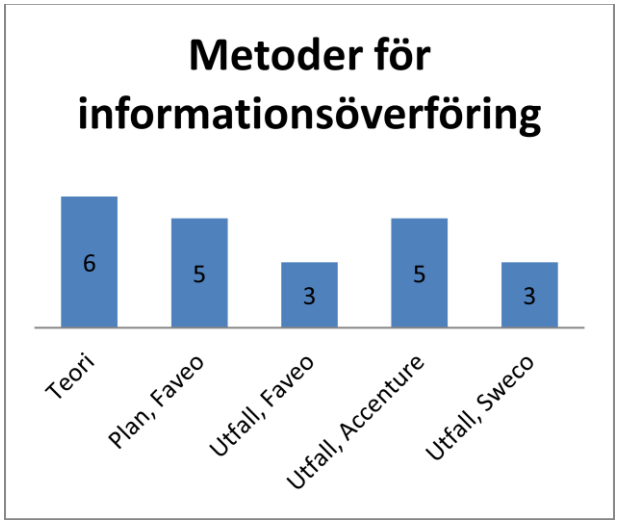
Nyanställda på Accenture får åka på en två veckor lång kurs som bland annat utbildar de anställda i hur de ska söka i företagets databas. Trots den här satsningen på utbildning verkar fenomenet med ”för mycket information” vara återkommande även hos Accenture. Respondenterna klagar på att det är svårt att sålla i den information som finns i databasen. I uppsatsen framstår projektdokumentationen som boven i dramat och problemet med att välja mellan kvantitet och kvalitet. Accentures lösning har blivit att anställa några som enbart fokuserar på att söka fram information i Knowledge Exchange, till hjälp för övriga medarbetare. Medarbetarnas lösning är i vissa fall att istället vända sig till det personliga nätverket för att höra om det är någon som vet bättre.

Sweco Management erbjuder vid tre tillfällen årligen utbildningar i hantering av företagets groupware. Hos Sweco Management uppfattas dock samma tendenser som påvisats ovan hos Accenture och Faveo kring synen på ICT; en mer erfaren projektledare använder sig i större utsträckning av sitt kontaktnät och mindre av groupware för att söka rätt på information, och vice versa.

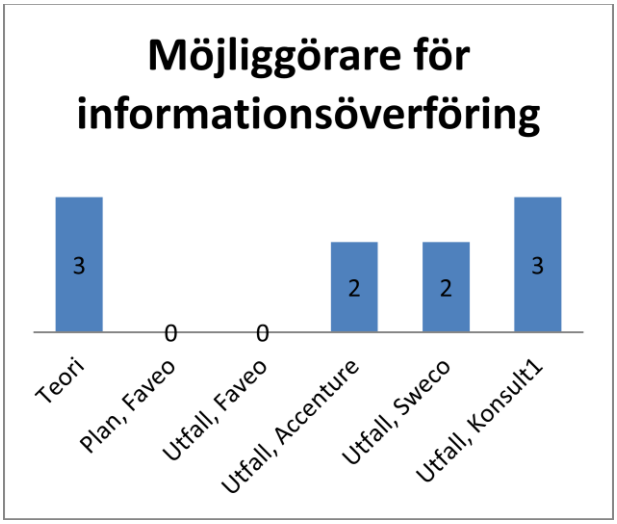
I egenskap av att vara ett IT-/managementkonsultbolag jobbar Konsult1 med bland annat implementeringsprojekt av ICT. Genom förändringsledning eftersträvar Konsult1 att få alla medarbetare att känna ett individuellt åtagande att delta som användare och tillse att de strävar mot, och mäts efter, samma mål (Örn 2012). Enligt Konsult1 (2012) är det sällan som tekniska problem utgör de största hindren för en lyckad implementering; utmaningen består snarare i att förändra individers inställning till systemet. Konsult1 använder en metod där de först utbildar så kallade *superusers* i att använda företagets ICT. Enligt Örn (2012) är det viktigt att inkorporera både chefer och eldsjälar som superusers, det förra är centralt för att ge legitimitet åt aktiviteten. Företagets ledning måste gå i bräschen och agera föredömen som användare av det nya systemet (Örn 2012). För att skapa incitament för deltagande i starten försöker Konsult1 engagera medarbetare genom kickoffer och tävlingar som att ”om ett visst antal dokument genereras och sparas av en individ/ett team/en avdelning så får den/de en blänkare på företagets groupware”. Belöningen är således intern uppmärksamhet.

8.1.4 Jämförelse

Nedan sammanfattas jämförelsen av informationsöverföring hos Faveo och övriga företag i två figurer. I den första figuren (5a), som avspeglar metoder för informationsöverföring, har följande sex faktorer betraktats (siffran bakom varje faktor beskriver vilket möjligt värde den har tilldelats): erfarenhetsdokumentering (1), rutiner och metoder (1), uppdragsdrift (1), nyheter (1), interaktion (1) och organisering (metatag) (1). I figur 5b visas förekomsten av de tre faktorerna integrering i arbetsuppgift (1), utbildning (1) och attitydarbete (1). För specifikt utfall för respektive företag och faktor, se bilaga 1, tabell 6.



Figur 5a: Benchmarking - metoder för informationsöverföring



Figur 5b: Benchmarking - möjliggörare för informationsöverföring

Figur 5a visar att Faveo står sig väl i förhållande till teorin och övriga företag vad gäller planerade metoder för informationsöverföring. Portalen innehåller det mesta som önskas av ett groupware. Utfallet, det vill säga användandet av Portalen, är emellertid mycket lägre än vad det finns potential för. I figur 5b förklaras gapet mellan Faveos planerade respektive utförda informationsöverföring; Faveo uppfyller ingen av de faktorer som beaktas för att möjliggöra informationsöverföring. Både Accenture och Sweco är bättre på att möjliggöra informationsöverföring, främst genom att utbilda sina medarbetare och att kvantifiera och införa aktiviteten i uppdragsprocessen. Störst nytta för att minska gapet och bättre ta tillvara den information som potentiellt kan insamlas och spridas på Faveo har företaget genom att lära sig av Konsult1 som får full pott genom att betona vikten av arbete med attityder och utbildning.

Det har visat sig att kvantitet inte per definition är lika med ett gott resultat när det gäller att mäta effektivitet och framgång i förhållande till informationsöverföring. Att bara se till parametern efficiency är otillräckligt (jfr Dellestrand 2011). Även i ett företag av Accentures storlek återfinns problem med att finna rätt information vid rätt tillfälle, och även inom Accenture värderas det personliga nätverket högt. Något som dessvärre inte diskuteras i vidare utsträckning i uppsatsen om Accenture, men som kan förväntas ha stor inverkan på medarbetarnas trots allt positiva inställning till Knowledge Exchange, är den två veckor långa utbildningen i början av varje anställning. Praktisk utbildning i att söka i företagets databas är ett exempel på färdighetsöverföring som möjliggör för informationsöverföring (Gunnlaugsdottir 2003; Probst, Raub & Romhardt 2000) och är förmodligen det som ligger bakom det faktum att respondenterna ändå refererar till databasen som ovärderlig. På Sweco upplevs ett stort hinder för informationsspridning på grund av dåligt strukturerad information, både vad gäller erfarenhetsdokumentering och cv:n. Trots att Portalen innehåller funktionen metataggar upplever Faveos respondenter problem med att söka efter information via fritext. Tidigare föreslogs att varje dokument borde kunna kopplas till ett visst antal fördefinierade kategorier för att skapa en viss struktur i insamlat material (kap. 7.2).

Den negativa inställningen till användandet av ICT hos Sweco Management och Accenture liksom hos Faveo kan röra sig om en generationsfråga. Mindre erfarna medarbetare kan

förväntas vara yngre medarbetare som med andra ord har vuxit upp i informationssamhället. Dessa yngre medarbetare har förmodligen större vana vid att systematiskt leta och sålla i ett informationsöverflöd och är därför mindre negativt inställda till tekniska lösningar som exempelvis erfarenhetsdatabaser, för bevarande av kunskap. För att överbrygga problemet kan Faveo dra nytta av Konsult1:s metod för implementering av ICT. Deras approach får stöd i teorin som visar att fokus på medarbetarnas attityder (Ajmal & Koskinen 2008) och färdigheter (Schindler & Eppler 2003) utgör potentiella framgångsfaktorer vid implementering av ICT, liksom tydliga målsättningar (Lindner & Wald 2011).

8.2 Benchmarking, kunskapsöverföring

För att jämföra några metoder för kunskapsöverföring granskas gruppmöten och CoP:er hos Accenture och Sweco Management, samt systemutvecklingsbranschens retrospectives.

8.2.1 Gruppmöten

Årligen genomförs ett tiotal gruppmöten med obligatorisk närvaro inom respektive avdelning på Sweco Management (Larsson & Sundström 2011). Vid dessa gruppmöten ingår bland annat vad som benämns som *erfarenhetsåterföring* som en komponent. Erfarenhetsåterföringen går ut på att medarbetare kort berättar om sina aktuella projekt och svarar på eventuella frågor från kollegor. Utöver nämnda gruppmöten träffas medarbetare vid region öst kvartalsvis för regionmöten. Vid dessa regionmöten presenteras mer företagsövergripande information om strategier, finansiella rapporter och exempelvis branschutveckling.

I rapporten om Sweco Management nämns att större delen av de intervjuade har en önskan om att få bättre kontakt med andra medarbetare på företaget och bättre insikt i sina kollegors roller, kompetens och specialistområden (Larsson & Sundström 2011).

8.2.2 CoP

För att lyckas med framtida arbete med knowledge management på Sweco Management konkluderar författarna att företaget behöver prioritera nätverksbyggande i större utsträckning (Larsson & Sundström 2011). I nuläget finns inget arbete med CoP:er. Kunskapsöverföring sker främst via tidigare nämnda gruppmöten och vid interna utbildningar som hålls ett par gånger årligen.

På Accenture har alla konsulter möjlighet att bli medlem i en eller flera CoP:er, utifrån några fördefinierade specialistområden (Danielsson & Karlsson 2008). Medlemmar i en CoP på Accenture får i första hand ta del av veckovisa informationsbrev, ofta med forskningsinriktat fokus. Den interaktiva delen av medlemskapet består av ett antal konferenser per år dit medlemmarna i en CoP bjuds in. Svenska medarbetare hos Accenture med samma typ av specialistkompetens träffas månatligen för att diskutera och utbyta erfarenheter. Inom Norden sker kunskapsträffarna kvartalsvis. I uppsatsen är det dessvärre otydligt vilket utbyte medarbetarna anser sig ha av aktiviteten. Medlemskapet är frivilligt och registreras genom att medarbetaren egenhändigt kryssar i en ruta på sin personliga webbplats.

Hos Systemutvecklarna (2012) träffas alla scrum masters (teamledare) regelbundet under lunchmöten. Det är förvisso inte en uttalad CoP men deras arbetssätt liknar det hos Accentures CoP:er och kontakten hos Systemutvecklarna uppger att dessa möten är mycket givande.

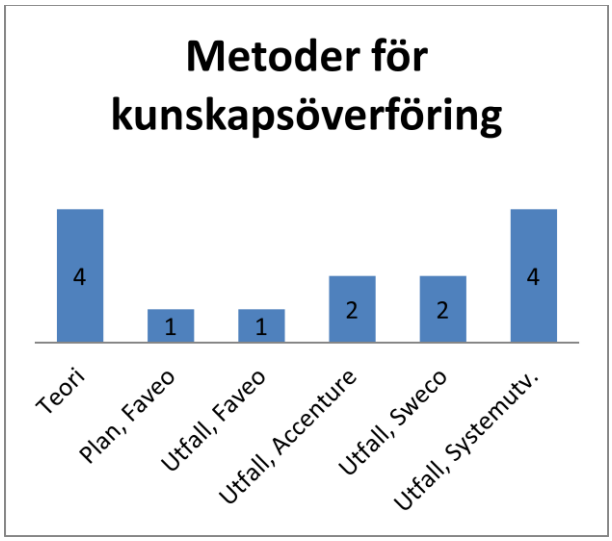
8.2.3 Retrospectives

Retrospectives kan betraktas som systemutvecklingsbranschens svar på projektledningsbranschens lessons learnt-seminarium. Enligt Kniberg (2007) verkar det föreligga ett tämligen utbrett ointresse för att genomföra retrospectives i de flesta team, samtidigt som majoriteten systemutvecklare tycks anse att det är en väldigt nyttig och lärorik aktivitet. Praxis för genomförande av en retrospective är att gå ”varvet runt” för att höra alla deltagares åsikter och förbättringsförslag. Ett annat exempel är att samtliga deltagare förses med post it-lappar på vilka de får anteckna olika förslag i tystnad, för att gruppen sedan ska kunna gå igenom alla förslag gemensamt (Systemutvecklarna). Hos Systemutvecklarna genomförs korta retrospectives varannan vecka.

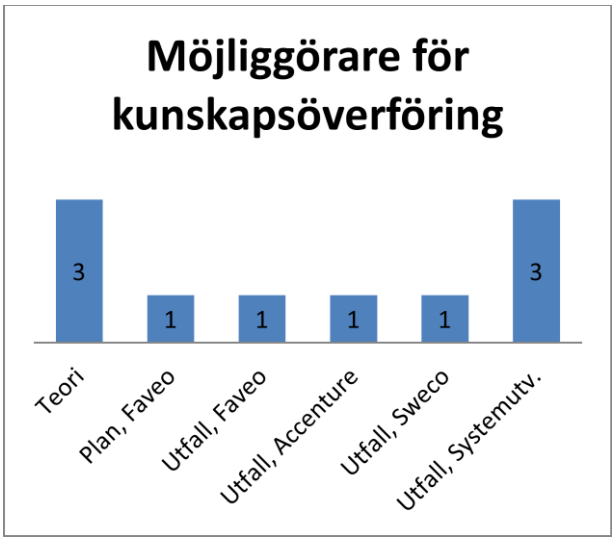
Kniberg (2007) menar att en viktig fördel med att samla projektgruppen för att göra en gemensam retrospective är att gruppen lättare accepterar utkomsten av mötet, det vill säga förbättringsförslagen, i efterhand än om förslagen hade kommit från en enskild person vid ett godtyckligt tillfälle. Ett exempel hämtat från Scwhaber (2000) visar på vikten av personlig interaktion för att möjliggöra att erfarenheter som samlas in under ett projekt kommer fler till kännedom och på så vis övergår från individuell till organisatorisk kunskap. Hos Systemutvecklarna har varje medarbetare individuella kunskapsmål och varje team krav på sig att utbilda övriga team inom områden som just de har specialiserat sig på, i syfte att öka den allmänna kunskapen.

8.2.4 Jämförelse

I figur 6a nedan presenteras en jämförelse av förekomsten av metoder som syftar till formell interaktion genom möten (1), CoP (1) och erfarenhetsseminarium (1), respektive informell interaktion (1). De faktorer som förväntas möjliggöra kunskapsöverföring och som ingår i jämförelsen i figur 6b är gemenskap (1), en öppen och tillåtande kultur (1) och kunskapsmål (1). För specifikt utfall för respektive företag och faktor, se bilaga 1, tabell 7.



Figur 6a: Benchmarking - metoder för Kunskapsöverföring



Figur 6b: Benchmarking - möjliggörare för kunskapsöverföring

Av de fyra jämförda företagen visar det sig i figur 6a och 6b att de tre konsultbolagen alla får låga utfall för förekomsten av både metoder och möjliggörare för kunskapsöverföring. Accenture och Sweco har några fler metoder (CoP:er respektive mer frekventa möten) för kunskapsöverföring än Faveo, men samtliga brister stort vad gäller förekomsten av

möjliggörare. Systemutvecklarna sticker ut som ett mycket positivt exempel på organisering av både metoder och möjliggörare för kunskapsöverföring. Även om Systemutvecklarna jobbar med information till vardags har företaget insett värdet av kunskapsöverföring och personlig interaktion i olika former för att driva utvecklingen framåt.

Sweco Managements organisationsschema i Region Öst liknar i stort det hos Faveo. Hos Sweco Management inbjuds medarbetarna till fyra Regionmöten och ett tiotal avdelningsmöten årligen. Hos Faveo genomfördes ungefär två Regionmöten och ett avdelningsmöte under andra halvan av 2011. På Faveo erbjuds med andra ord betydligt färre tillfällen för medarbetarna att få personlig kontakt med sina kollegor. Den erfarenhetsåterföring som sker i samband med Sweco Managements Regionmöten liknar upplägget i Faveos mindre regioner och deras sätt att genomföra kompetensdialoger vid Regionmöten. Utöver nämnda erfarenhetsåterföring identifieras ingen ytterligare metod för kunskapsöverföring hos Sweco Management.

På Sweco Management önskar medarbetarna få bättre insikt i sina kollegors kompetenser och uppdrag. Det här känns tydligt igen från studien på Faveo. På Accenture tycks däremot åsikten inte lika utbredd, åtminstone inte sett till uppsatsen av Danielsson och Karlsson (2008). Det här kan bero på två saker. Dels spelar det förmodligen in till Accentures fördel att företaget generellt organiserar sina medarbetare i arbetsgrupper och att Accentures medarbetare på så vis ständigt kommer i kontakt med fler av sina kollegor. Dels kan det bero på att medarbetare hos Accenture oftare träffas under regelbundna möten i olika sammanhang. Det senare är korrekt i förhållande till Faveo, men i förhållande till Sweco tycks mötesstrukturen och –frekvensen vara ungefär densamma.

På Accenture finns ett etablerat arbete med CoP:er, något som saknas hos både Sweco Management och Faveo. Accentures CoP:er verkar fylla funktionen att sammanföra medarbetare med samma typ av specialist- eller branschkompetens för att diskutera forskningsframsteg och ge deltagarna en insikt i branschutvecklingen (jfr Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000). Att vara medlem i en CoP kan antas öka medarbetarens marknadskontakt vilket torde förbättra möjligheten för medarbetaren att snappa upp potentiella uppdrag och/eller kunder. Faveo håller hög teoretisk nivå på sin projektmetodik och genom Faveo Academy satsar företaget på ytterligare kompetensutveckling. Flera respondenter på Faveo klagar emellertid på att företaget inte är tillräckligt kund- eller marknadsorienterat. Faveo kan därför antas ha stor nytta av införandet av CoP:er med branschfokus, snarare är specialistfokus.

Systemutvecklingsbranschens retrospectives är intressanta som metod för kunskapsöverföring. Framförallt flyttar metoden fokus från projektledningsbranschens reaktiva lessons learnt-seminarium (jfr PMBOK) i det tidspressade avslutningsskedet (Ajmal & Koskinen 2008; Schindler & Eppler 2003), till aktiviteter som kan hjälpa det aktuella projektet att bli bättre redan i nästa delprojekt. Det Kniberg tar upp om att skapa ett förtroende för erfarenheter från en sprint genom att inkludera hela arbetsgruppen i en gemensam retrospective exemplifierar också hur ett företag kan överbrygga fenomenet not invented here (jfr Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000). Faveos medarbetare är konsulter och arbetar ej i stadiga team som hos exempelvis Systemutvecklarna, utan befinner sig ute i uppdrag hos en kund. Många medarbetare är dessutom i solouppdrag. Det går därför inte att genomföra retrospectives inom team på samma sätt som i systemutvecklingsbranschen. Ett sätt att applicera den iterativa funktionen hos Faveo kan istället vara genom att införa retrospectives som stående punkt på agendan vid regelbundna och frekventa gruppmöten,

exempelvis månatliga avdelningsmöten i Region Öst och Regionmöten i övriga landet. Vid retrospectives på Faveo bör två aspekter hanteras, dels hur medarbetarnas aktuella uppdrag framskrider, dels hur företagsinterna processer fungerar. Fokus ska vara att landa i några förbättringsförslag som kan genomföras inför nästa möte.

8.3 Benchmarking, färdighetsöverföring

Hur färdighetsöverföring sköts på Accenture diskuteras nedan utifrån metoderna arbetsgrupper och mentorskap. På Sweco granskas enbart mentorskap och från Scania hämtas ett exempel på intern praktik. Från Konsult1 ges exempel på hur ett företag kan arbeta med kulturbyggande, något som är en möjliggörare för knowledge management och som i sig kräver färdighetsträning.

8.3.1 Arbetsgrupper

Accentures arbetsgrupper utformas ofta så att de består av en senior konsult (med 5-7 års erfarenhet), ett par erfarna konsulter (med 2-5 års erfarenhet) och ett gäng oerfarna konsulter (med 0-2 års erfarenhet) (Danielsson & Karlsson 2008). Med hjälp av den här sammansättningen kan oerfarna (nyexaminerade) medarbetare lära av de mer erfarna i gruppen genom learning-by-doing. Det sker också ett generellt kunskapsutbyte i hela arbetsgruppen. I varje arbetsgrupp utses en Knowledge champion som har ett informellt uppdrag att tillse att gruppens samlade erfarenheter och lärdomar dokumenteras i slutet av ett uppdrag.

8.3.2 Mentorskap

En nyanställd på Sweco Management tilldelas initialt en mentor som fungerar som kontaktperson (Larsson & Sundström 2011). Mycket mer än så går inte att utläsa ur rapporten men det tycks rimligt att anta att mentorskapet på Sweco Management fyller samma syfte som fadderskapet på Faveo.

På Accenture återfinns en mer utarbetad metod för mentorskap som företaget kallar *job shadowing* (Danielsson & Karlsson 2008). En stor del av den praktiska träningen på företaget bygger på att juniora medarbetare arbetar parallellt med seniora medarbetare. Efterhand som adepten lär sig att utföra moment på egen hand checkas en fördefinierad lista av. Även på Konsult1 används mentorskap för att lotsa in nya medarbetare i sina roller (Konsult1 2012). Medarbetarna på Konsult1 bedöms sedermera utifrån individuella utvecklingsplaner.

8.3.3 Intern praktik

På Scania finns ett slags internt praktikprogram som heter Personnel Enhancement Program, PEP (2011). En PEP brukar normalt pågå i tre till sex månader och meningen är att den som genomgår en PEP ska utföra specifika uppdrag. Efter avslutad PEP ska medarbetaren rapportera dels resultatet av uppdragen, dels reflektioner kring gruppernas olika metoder och sätt att arbeta. Larsson genomförde en PEP i mindre format som endast pågick i tre veckor. Initiativet kom från Larssons chef och PEP:n skedde i samband med att Larsson bytte tjänst. Under sin PEP fick Larsson först en kort introduktion hos den nya gruppen för att lära sig mer om gruppens ansvarsuppgifter. Sedan tilldelades Larsson tre uppdrag som syftade till att gynna såväl Larsson i sin framtida tjänst, som gruppen där PEP:n utfördes. Utöver att presentera resultatet av de tre uppdragen fick Larsson utvärdera sin PEP med sin ordinarie chef och med chefen för den grupp där PEP:n utfördes.

Behållningen av att genomföra en PEP var i Larssons fall både av teknisk och nätverksbyggande karaktär. Enligt Larsson bidrog PEP:n till en bättre överblick över de tekniska system som den nya tjänsten skulle innebära en närmare kontakt med. Larsson menar också att PEP:n gav en bättre förståelse för gruppen där PEP:n utfördes, samtidigt som delaktigheten i gruppen har gynnat en fortsatt mer avslappnad kommunikation.

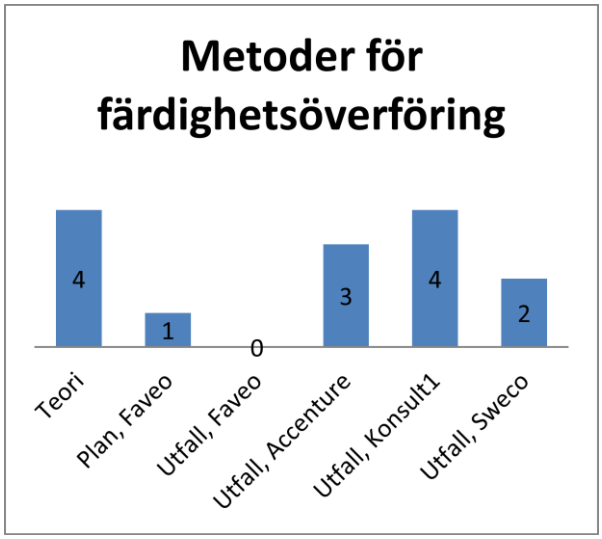
Trots att PEP:n i det aktuella fallet var avsevärt kortare än normalfallet på Scania var Larsson mycket nöjd med sitt program och tyckte att tiden var tillräcklig för att göra PEP:n värdefull. Larsson påpekar att en förutsättning för en lyckad PEP är att den grupp som ska ta emot PEP:aren är van vid att ta emot och lära upp nyanställda.

8.3.4 Kulturbyggande

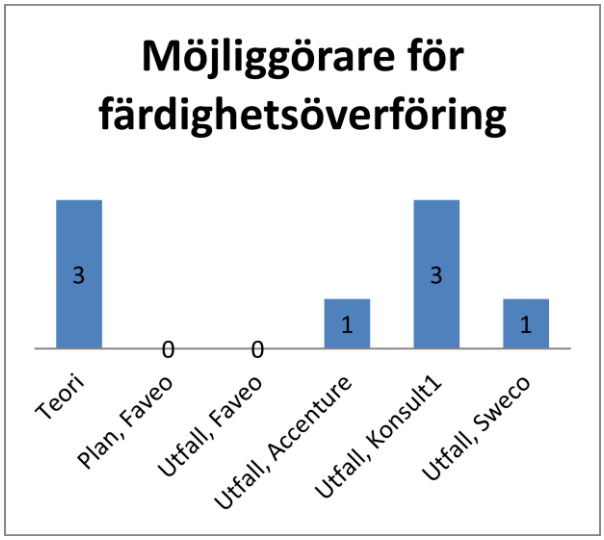
Konsult1 betraktar sig själva som ett värderingsstyrt bolag med en platt organisation (Örn 2012). Företaget styrs enligt Örn av ledord och värderingar, snarare än av formella strukturer. Örn menar att de huvudsakliga beståndsdelarna i deras kulturbyggande är att ha starka förebilder och att premiera beteende. På Konsult1 inleder varje medarbetare sin anställning med en fyra dagar lång utbildning i företagets värderingar (Konsult1 2012; Örn 2012). Under utbildningen får de nyanställda praktisk träning i Konsult1:s värderingar genom exempelvis lösandet av olika gruppövningar. Efter varje avslutad övning får den nyanställda utvärdera sitt beteende utifrån Konsult1:s värderingar. Kursen leds av interna ledare från högt upp i organisationen (Örn 2012). Utöver den inledande utbildningen tränas Konsult1:s konsulter i kommunikation, ledarskap och effektiv gruppdynamik (Konsult1 2012). Betoningen ligger vid praktisk träning, alltså färdighetsträning, enligt både respondenten och företagets hemsida.

8.3.5 Jämförelse

De faktorer som tas upp i figur 7a som metoder för färdighetsöverföring utgörs av praktisk träning på jobbet (1), genom utbildning (1), specifikt genom introduktion (1) och via mentorskap (1). Faktorer som förväntas möjliggöra färdighetsöverföring är: arbete i grupp (1), sociala färdigheter (1) och färdighetsmål (1) (se fig.7b). För specifikt utfall för respektive företag och faktor, se bilaga 1, tabell 8.



Figur 7a: Benchmarking - metoder för färdighetsöverföring



Figur 7b: Benchmarking - möjliggörare för färdighetsöverföring

I de båda figurerna ovan framstår Faveo som klart sämst i klassen vad gäller färdighetsöverföring. Accenture och Konsult1 har fler metoder för färdighetsöverföring (se fig. 7a), men Konsult1 utmärker sig genom att vara ensam om att uppvisa multipla möjliggörare för färdighetsöverföring (se fig. 7b). Scania är inte med i jämförelsen eftersom endast det specifika fallet med intern praktik har studerats.

Att utse en Knowledge champion, det vill säga en gruppmedlem med ansvar för att gruppens erfarenheter insamlas och dokumenteras, är ett sätt att jobba med informations- och färdighetsmål på gruppnivå hos Accenture (jfr Lindner och Wald 2011). Om erfarenheterna insamlas genom interaktion, exempelvis via retrospective som diskuteras i föregående del (se kap. 8.2.3), innan de dokumenteras ingår även kunskapsöverföring i processen.

Det faktum att medarbetare hos Accenture i regel alltid arbetar i en arbetsgrupp tillsammans med ett flertal andra från företaget skiljer sig markant från vardagen för en medarbetare hos Faveo. Merparten av alla uppdrag som Faveo tar sig an genomförs av en eller ett fåtal medarbetare. Att ett projekt bemannas av flera medarbetare från Faveo tillhör ytterligheterna. Medarbetare från Faveo som är ute i uppdrag har möjlighet att fråga och ta stöd av sina kollegor inom avdelningen eller regionen, men ju större andel av tiden som spenderas hos kunden istället för hos företaget, desto mer avskärmad blir medarbetaren från Faveo. Det finns tyvärr ingen möjlighet att lära av någon som inte är på plats. Med andra ord går Faveo miste om möjligheter till färdighetsöverföring i det vardagliga arbetet, på grund av sättet de engagerar sina medarbetare i uppdrag på för närvarande.

Sweco har liksom Faveo ingen rutin för mentorskap annat än att utse en kontaktperson för en nyanställds första tid på företaget. På Accenture och hos Konsult1 sker ett mer systematiskt arbete och juniora medarbetare förväntas lära sig att utföra sina arbetsuppgifter genom att studera och efterlikna det arbete som en mer erfaren medarbetare utför (Probst, Raub & Romhardt 2000). Faveo föreslås följa dessa företags fotspår och implementera mentorskap som en metod för färdighetsöverföring (se kap. 7.3 för vidare diskussion).

Exemplet på Scania med intern praktik framstår som en mycket positiv erfarenhet för deltagaren. På Faveo skulle intern praktik kunna möjliggöras både inom och mellan olika avdelningar genom att medarbetare besöker sina kollegor i uppdrag. Särskilt borde tid mellan uppdrag utnyttjas; internt debiterad tid kan lika gärna spenderas i en kollegas uppdrag. Om intern praktik sker under liknande förhållanden som mentorskapet ovan och kunden inte debiteras för den extra konsulten uppstår en win-win-situation. Faveo lever dels upp till sin ambition att betraktas som generöst för kunden, dels kan företagets medarbetare lära känna sina kollegor, skapa gemenskap, överföra färdigheter och få förståelse för andra funktioner inom företaget. Det senare kan möjliggöra framtida merförsäljning i andra uppdrag (jfr Takeuchi & Nonaka 1986).

Förekomsten av en öppen och tillåtande kultur är en grundförutsättning för att medarbetare ska våga och vilja dela med sig av sina kunskaper och färdigheter (Ajmal & Koskinen 2008; Hislop 2005; Probst, Raub & Romhardt 2000). Konsult1 är det enda företag som explicit satsar på kulturbyggande aktiviteter, dels genom praktiska inslag i samband med introduktionen och dels genom att premiera beteende hos företagets medarbetare. Kulturbyggande är i allra högsta grad ett område där Faveo behöver ta till sig av lärdomar från sina konkurrenter. Som bekant är företagskulturen på Faveo väldigt svag och det förekommer inga kulturbyggande aktiviteter. Exempelvis borde Faveo redan under introduktionen verka för att befästa den kultur och det beteende som eftersträvas inom

företaget (jfr Armstrong 1996) genom praktiska övningar i självreflektion (jfr Hislop 2005). Bruzelius och Skärvald (2011) menar att ett företag i Faveos situation bör försöka lyfta fram interna förebilder, förutom att diskutera verksamhet och metodik i förhållande till företagets värderingar.

8.4 Generellt om knowledge management

På Sweco Management har majoriteten av respondenterna uppgett att de motsätter sig eventuella monetära bonusar baserade på den mängd erfarenheter eller kunskap som de sprider inom företaget, som ett ekonomiskt incitament för att jobba mer med knowledge management (Larsson & Sundström 2011). Istället anses bekräftelse och uppmärksamhet från överordnade utgöra ett större incitament. Även sett ur ett marknadsperspektiv menar de intervjuade på Sweco Management att det inte finns några ekonomiska incitament förknippade med ett ökat engagemang i knowledge management; vare sig internt inom företaget eller externt för att hjälpa kunden att bli bättre. Bakgrunden till den här attityden är att företaget i dag tjänar pengar på antalet debiterade timmar hos kund och att respondenterna gör antagandet att en effektivare konsult är mindre lönsam eftersom den debiterar färre timmar. Likadant antas att en smartare kund inte längre är i behov av konsultens tjänster vilket också bidrar negativt till timdebiteringen (ibid.). Det är inte rimligt att tro att ett kunskapsföretag tjänar på kunskapsmässig stagnation, snarare tvärtom (Read 1996; Wellman 2007). Det vore befängt om en mer kunnig och effektiv medarbetare innebar en olönsam utveckling för ett kunskapsföretag. Respondenterna på Faveo uttrycker inte samma illvilja till att engagera sig i knowledge management, men det finns definitivt en oro över att debiteringsgraden ständigt prioriteras högst. I det här fallet är det marknadsfunktionen som har fallerat. Endera krävs det en ny form av prissättning på företagets tjänster och produkter, ett nytt sätt att sälja dito eller en kombination av de två.

9 Faveo Knowledge Management System

I kapitel 9.1 introduceras först de nya förutsättningar för knowledge management som råder på Faveo från och med februari 2012. Därefter ges ett förslag i kapitel 9.2 på hur Faveo bör gå tillväga för att implementera Faveo Knowledge Management System. Slutligen sammanfattas de rekommendationer som ges till Faveo för att bygga upp Faveo Knowledge Management System i kapitel 9.3.

9.1 Faveos förutsättningar 2012

Från och med starten av det här examensarbetet i oktober 2011 till och med tiden för rapportens slutliga sammanställning i februari 2012 har förutsättningarna hos Faveo för arbete med knowledge management förändrats. Övergripande dokument som företagets strategiska plan och affärsplan har utkommit i ny version med nya fokusområden. I december 2011 kommunicerade företagets VD och ledning en ambition om att arbeta mer med samverkan och Faveoanda (Faveo 2011j; Faveo 2011k; Regionmöte Syd 2011). Kommunikationen framkom efter det att intervjuerna för det här examensarbetet hade genomförts och återspeglas därför ej i tidigare kapitel. Hur de här ambitionerna skulle omsättas i praktik var oklart. VD:n menade att det var upp till varje region och/eller avdelning att hantera frågan enskilt (Ramberg 2012). Vid diskussion med några chefer och medarbetare i januari var det dock ingen som ville kännas vid direktiv eller ansvar för att satsa på sådana aktiviteter. Den 1 februari 2012 avgick Faveos VD och koncernchefen tog plats som tillförordnad VD i väntan på att en nya VD ska tillträda den 1 april. Samtidigt har Region Öst och Väst fått varsin ny Regionchef. Region Öst har haft ett första möte för 2012 och den nya regionchefen poängterade i sitt anförande att 2012 handlar om att ”tjäna pengar och att ha roligt” (Wahlström vid Regionmöte Öst 2012).

Den specifika kontexten för arbete med knowledge management har också den förändrats. När examensarbetet initierades var författarens handledare på Faveo av åsikten att något systematiskt arbete med erfarenhets- eller kunskapsöverföring i princip inte existerade på Faveo. Under de första månaderna av 2012 har Faveo infört rollerna kund-, marknads- och kunskapssamordnare. Företaget har också etablerat vad de kallar Faveo Advisory Board; en rådgivande kommitté bestående av en specialist för varje specialistområde som Faveo har definierat och totalt utgörs av hälften svenskar och hälften norrmän. Faveo Advisory Board kan betraktas som en CoP med fokus på att utveckla företagets projektmetodik. I företagets strategiska plan för 2012-2016 går att utläsa att de kommande åren ska innebära en ”*ökad satsning på Faveo Academy som kompetens- och kulturgenerator*” (Faveo 2011k). Under sommaren 2011 genomfördes en kompetenskartläggning inom Faveo och utifrån dess resultat är planen att Faveo Academy ska förändras inför 2012. Tanken är att stärka de svagheter som i kartläggningen påvisats inom företaget och innehållet i Faveo Academy ska därmed inte vara lika låst i framtiden (Hagstrand). Kompetensutveckling inom ramarna för Faveo Academy står fortsatt högt i kurs, men ännu finns inga uttryckliga planer på faktiskt arbete med kulturbyggande. En annan förändring som ska ske i Faveo Academy är att talarna inte längre ska handplockas som tidigare. En förhoppning är att medlemmarna i Faveo Advisory Board ska kunna leda eller delegera ledandet av kompetensdialoger (Hagstrand 2012).

Halvvägs genom examensarbetet erbjöds författaren tillfälle att hålla en presentation om knowledge management-teorins utveckling och samtidigt delta i en workshop angående uppstarten av arbetet med Faveo Knowledge Management System (Trondheim 2012). Workshopen genomfördes vid koncernens säte i Trondheim och deltog gjorde koncernchefen, koncernens FoU-direktör tillika professor vid Trondheim NTNU, den norska HR-chefen, IT-chefen och chefen för kvalitetsledning samt den svenska utvecklingschefen tillika blivande

knowledge managern. Efter workshopen har författaren haft en nära dialog med utvecklingschefen angående knowledge management-arbetets struktur och rekommenderad prioritetsordning för olika aktiviteter. Uppstarten, eller implementeringen, av Faveo Knowledge Management System har därmed skett delvis synkront med att det här examensarbetets slutrapport har sammanställts.

9.2 Implementering av Faveo Knowledge Management System

I följande kapitel presenteras fyra steg som Faveo behöver genomföra för att framgångsrikt implementera Faveo Knowledge Management System.

9.2.1 Motivera knowledge management

Ett företags främsta uppgift är och ska vara att generera vinst. Alla aktiviteter ett företag engagerar sig i måste ske med utgångspunkt i att de på något vis bidrar till företagets lönsamhet, på kort eller på lång sikt. Det här inkluderar naturligtvis också knowledge management. Inget företag bör engagera sig i knowledge management för att det är bra eller ”fint”. Istället ska knowledge management ses som ett verktyg och bidragande medel till att göra företaget mer framgångsrikt. Författaren vill poängtera att den här rapportens rekommendationer för arbete med knowledge management inte handlar om en quick fix, en enskild aktivitet, en kickstart eller att one size fits all. Det är rent av värt att i det här läget referera till den gamla devisen *att lära för livet*, för knowledge management måste per se handla om något som sker kontinuerligt, varje dag, genom en mängd aktiviteter och processer.

Vad är då poängen med knowledge management? Alla företag vill såklart undvika att samma misstag upprepas, men framgångsrikt knowledge management handlar också om att skapa en konkurrensfördel. Faveos ambition är att erbjuda projektledning i världsklass och för att lyckas med det krävs mer än ett par individuella stjärnspelare. För att arbete med knowledge management ska komma till stånd krävs ledningens tilltro, engagemang och fulla stöd. Förutom att motivera sig själva behöver ledningen motivera övriga medarbetare att delta i knowledge management. I första hand behöver företagets ledning och chefsgruppen visa sitt förtroende för knowledge management och föregå med gott exempel. Det förra kan göras genom att allokera tid till knowledge management-aktiviteter och att värdera medarbetare utifrån deras bidragande till det organisatoriska lärandet.

9.2.2 Skapa mål för knowledge management

Idag finns det inga uttalade mål för deltagande i informations-, kunskaps- eller färdighetsöverföring på Faveo, varken på individ- eller organisatorisk nivå. Det görs heller ingen uppföljning av de aktiviteter som genomförs. För att knowledge management ska vara till någon nytta krävs att *alla* medarbetare är delaktiga. Det har dock visats att många medarbetare på Faveo sällan eller aldrig tar del av några informations-, kunskaps- eller färdighetsöverförande aktiviteter. För att öka deltagandet föreslås att ledningen dels integrerar olika knowledge management-aktiviteter i uppdragsprocesser, dels att ledningen arbetar med tydliga målsättningar. Faveo bör sätta upp mål på organisatorisk nivå som respektive chef sedan kan följa upp på grupp- och individnivå, så kallade balanced scorecards. Som det lite skämtsamt uttrycktes vid fikabordet en dag borde Faveo arbeta med RDI – Rekommenderat Dagligt Intag av kunskap. I kapitel 9.3 diskuteras förslag på mål för specifika aktiviteter.

9.2.3 Utbilda medarbetare i knowledge management

Majoriteten av de anställda på Faveo är medägare i företaget och borde därför vara intresserade av värdet i framgångsrikt arbete med knowledge management. För att Faveos medarbetare ska ha en chans att kunna delta i knowledge management behöver de veta *vad* som ska göras och *hur* det ska göras. Den första faktorn kan Faveo uppfylla genom att tydliga kommunicera vilka krav och förväntningar som finns på medarbetare, avdelningar/regioner och hela organisationen i förhållande till knowledge management. För att det system med infrastruktur, processer och aktiviteter för knowledge management som byggs upp ska komma till användning behöver Faveo dessutom ge sina medarbetare de färdigheter som krävs för att delta. Utan tillräckliga färdigheter kan situationen jämföras med det sätt på vilket en Ferrari är värdelös (nåväl) för en person utan körkort. I kapitel 9.3 diskuteras hur utbildning med fokus på praktisk träning möjliggör mer utbrett deltagande i knowledge management.

9.2.4 Utvärdera knowledge management

Faveo behöver upprätta ett system för att utvärdera hur olika aktiviteter och processer inom ramarna för Faveo Knowledge Management System bidrar till att öka det organisatoriska lärandet och den samlade kunskapsbasen i Faveo. Informationsinsamling och –spridning kan mätas kvantitativt, men det som har betydelse är huruvida informationen har genererat ett förändrat, förbättrat beteende hos mottagaren. Informationen har, som sagt, inget egenvärde i sig och målet är inte att samla så mycket som möjligt i en databas. Deltagande i kunskaps- och färdighetsöverföring kan också kvantifieras, men även där krävs att blicken lyfts för att undersöka resultatets effectiveness; alltså dess bidrag till att förändra medarbetarnas beteende. Utvärdering behöver ske oftare än vid medarbetarsamtal och gärna i samband med en specifik aktivitet och inte i generella termer, det vill säga: utvärdera exempelvis den senaste kompetensdialogen, det senaste mentorskapet och så vidare.

9.3 Rekommendationer för Faveo Knowledge Management System

Nedan ges slutgiltiga rekommendationer för vilka aktiviteter Faveo bör besluta om att införa eller genomföra i syfte att lyckas med Faveo Knowledge Management System utifrån de tre dimensionerna informations-, kunskaps- och färdighetsöverföring.

9.3.1 Informationsöverföring

Faveo har redan en omfattande infrastruktur på plats för hantering av informationsöverföring, i och med den nya Portalen. Nu behöver företaget börja använda de resurser som finns och för detta ändamål krävs utbildning i hantering av Portalen för företagets medarbetare. De önskade justeringar som har identifierats handlar främst om förbättrad möjlighet till interaktion och kategorisering.

För informationsöverföring bör ledningen besluta i vilket skede, i vilken utsträckning och med vilken frekvens erfarenheter från ett uppdrag ska dokumenteras.

1. Utbildning
Faveo rekommenderas
att utbilda företagets medarbetare i hantering av Portalen.

Flera av Faveos medarbetare saknar färdigheter i att använda Portalen. I bilaga 2 ges ett exempel på hur Faveo kan göra för att utbilda sina medarbetare i hantering av Portalen.

2. Interaktion
Faveo rekommenderas
att möjliggöra en blogglösning på Portalen för samtliga medarbetare.
Genom en personlig blogg ska medarbetare kunna informera om sig själva, olika aktiviteter som deltagande i en utbildning och aktuella uppdrag. För erfarenhetsdokumentering kopplad till uppdrag föreslås att bloggandet görs utifrån en särskild mall som tar upp ämnet och en kort sammanfattning av lärdomen om max 300 ord. Blogginläggen ska därtill kategoriseras (se förslag i punkt 3 nedan). Ett förslag är att varje medarbetare får i uppdrag att blogga om sitt uppdrag i samband med uppdragsstart, -slut och två gånger årligen däremellan, ifall uppdraget löper längre än ett år.

Faveo rekommenderas
att möjliggöra en funktion för snabbfrågor på Portalens startsida.
Snabbfrågor ska möjliggöra snabb och enkel interaktion på Portalen, exempelvis i samband med anbud, aktuella frågor i ett uppdrag, interna aktiviteter eller genom att visa på tillgänglighet hos medarbetare.

3. Kategorisering
Faveo rekommenderas
att definiera ett antal kategorier som användare av Portalen kan koppla varje nytt dokument till.
Det här görs för att skapa en tydligare struktur på insamlat material och göra information som erfarenhetsdokumentering, cv:n, bloggar och så vidare mer sökbar. Det enklaste sättet att påbörja kategoriseringen är att använda de områden som återfinns i Faveos projektmetodik, alltså specialistområden, verksamhetsområden (kanske till och med specifika kunder) och arbetsflöden. En snabbguide för cv:n efterfrågas hos Faveo och förhoppningen är att en välgenomförd kategorisering av personliga webbplatser och cv:n ska innebära att sökfunktionen i Portalen sedan kan fungera som snabbguide. För att kategoriseringen av cv:n ska vara användbar i anbudsförfaranden behöver Faveo kräva att varje medarbetare uppdaterar sin personliga webbplats inklusive cv kontinuerligt. Det bör ske i samband med varje nytt uppdrag/ny roll, eller åtminstone på halvårsvis basis.

9.3.2 Kunskapsöverföring

Faveo har satsat stort på kompetensutveckling inom Faveo Academy, men för att lyckas integrera kunskapsöverföring som en del i den här satsningen krävs mer interaktiva inslag. Faveo Academy kan användas som ett forum för formell kunskapsöverföring hos Faveo genom återinförandet av kompetensdialoger. Utöver Faveo Academy krävs fler tillfällen för både formell och informell interaktion.

1. Formell interaktion
Faveo rekommenderas
att återuppta kompetensdialoger med tydligt interaktivt fokus.
Kompetensdialoger är ett ypperligt sätt att låta medarbetare överföra kunskaper sinsemellan genom att diskutera och ifrågasätta olika uppdrag och erfarenheter. Kompetensdialogerna behöver särskiljas från specialistutbildningar i Faveo Academy genom att kräva mer involvering och aktivt deltagande av samtliga deltagare. Mål för kompetensdialogers innehåll och frekvens bör utformas. Förslagsvis genomförs en kompetensdialog per månad i Region

Öst och ett tillfälle per kvartal i övriga regioner. Lämpligen bör respektive chef delges ansvar för att dess medarbetare deltar i önskad utsträckning. Varje chef bör i samråd med sin regions eller avdelnings medarbetare utforma individbaserade mål för deltagande i kompetensdialoger; till exempel att varje medarbetare deltar som föredragande minst vartannat år och som åhörare minst en gång årligen.

Faveo rekommenderas
att *införa branschspecifika nätverk, CoP.*
I syfte att skapa en mer marknadsorienterad syn inom Faveo bör företaget underlätta för medarbetare inom samma bransch att interagera genom att införa bransch-/kundspecifika CoP:er. Deltagande i en CoP bör vara frivilligt och anmälan kan ske genom att medarbetaren ikryssar förvalda kategorier på sin personliga webbplats. CoP:en ska innebära att deltagare får ta del av nyheter inom branschen, hålla kontakt och träffas för att diskutera möjliga öppningar och ingångar på marknaden. Exempelvis kan Faveos CoP:er utgå från de marknads- och kundsamordnare som nyligen har etablerats. För varje CoP bör en tillhörande maillista skapas. Via maillistan kan deltagare i CoP:en kommunicera internt, samtidigt som den möjliggör för andra medarbetare att ställa frågor direkt till CoP:en.

Faveo rekommenderas
att *införa retrospectives med dels internt, dels externt fokus som del av månatliga avdelnings-/regionmöten.*
Dels behöver Faveos medarbetare träffas mer kontinuerligt än i nuläget, dels behöver kunskapsöverföring ske mer kontinuerligt än i nuläget på Faveo. Genom att kalla till månatliga gruppmöten (avdelningsmöten i Region Öst, regionmöten i övriga regioner) och införa retrospectives på dagordningen kan båda dess syften uppfyllas. Vid dessa kortfattade retrospectives ska varje grupp verka för att ta fram ett par förbättringsförslag gällande dels interna processer, dels externa uppdrag. Förbättringsförslagen ska vara möjliga att genomföra inför nästa retrospective.

2. Informell interaktion
Faveo rekommenderas
att *ordna fler informella aktiviteter.*
Det här är och måste kanske vara den minst konkreta uppgiften för Faveo, men den är inte desto mindre viktig för det. Faveo behöver skapa naturliga kommunikationsvägar mellan sina medarbetare och för att möjliggöra det krävs att medarbetare träffas och knyter kontakter med varandra. Det behöver inte vara krångligare än att chefer uppmuntrar sina medarbetare att dyka in på en fredagsfika på ett Faveokontor med jämna mellanrum (och inte årliga, jämna mellanrum utan snarare månatliga, jämna mellanrum).

9.3.3 Färdighetsöverföring

Faveo har försummat vikten av färdighetsöverföring och hittills har närapå inga färdighetsöverförande aktiviteter planerats av ledningen. Ett första steg till att implementera färdighetsöverföring som en del av Faveo Knowledge Management System bör vara att införa mentorskap och att möjliggöra intern praktik. För att underlätta knowledge management behöver Faveo också arbeta med kulturbyggande aktiviteter.

1. Mentorskap
Faveo rekommenderas
att *införa mentorskap för nyanställda på Faveo.*

Mentorskap kan möjliggöras exempelvis genom att den rekryterande chefen, i de fall den nyanställda är intresserad av ett mentorskap, har en dialog med kunden i den aktuella mentorns uppdrag för att tillse att kunden godkänner bredvidgång. Faveo behöver införa rutiner för mentorskap bland annat genom att avgöra hur långt ett mentorskap bör sträcka sig, vad det bör innefatta och genom att ställa krav på vad mentorskapet ska leverera för typ av ökat kunnande och ökade färdigheter. Det senare avser dels individen, dels hur dessa ska integreras i den övriga organisationen. Ett grundkrav för ett mentorskap kan vara att det, förutom att det ökar det individuella lärandet hos deltagarna, resulterar i ett blogginlägg eller en kompetensdialog om erfarenheten.

2. Intern praktik

Faveo rekommenderas

att *införa möjlighet till intern praktik på Faveo.*

Medarbetare på Faveo behöver få en förbättrad insikt i sina kollegors kompetenser och uppdrag. Förslagsvis kan Faveo möjliggöra för medarbetare utan egna uppdrag att göra studiebesök och praktisera i sina kollegors uppdrag. Praktiserandet eller bredvidgången ska ske utan att kunden debiteras extra för den praktiserande medarbetaren. Liksom vid mentorskap kräver det här att chefen har en dialog med den aktuella kunden för att få aktiviteten godkänd. Intern praktik bör också likt ett mentorskap resultera i en leverans som syftar till organisatoriskt lärande.

3. Kulturbyggande

Faveo rekommenderas

att *ordna särskilda aktiviteter för att bygga en gemensam kultur.*

För att stödja allt knowledge management och skapa förtroende mellan medarbetare och sina kollegor samt för kollegors kunskap krävs gemenskap och en känsla av delad identitet inom företaget. Faveo bör engagera medarbetarna i praktisk träning i det önskade beteendet, allra först i samband med introduktionen men även kontinuerligt för medarbetare som varit anställda ett tag. Faveo tjänar också på att lyfta fram förebilder som agerar önskvärt.

10 Slutord

Sammanfattningsvis kan knowledge management betraktas som en verktygslåda med tre typer av verktyg vilka alla krävs i olika utsträckning, för olika ändamål. Kunskapsföretag i allmänhet och konsultbolag i synnerhet står inför flera utmaningar för att lyckas med knowledge management. Faveo behöver lyfta fokus från informationsinsamling och teori, och istället inkorporera mer interaktion och praktisk tillämpning. Framförallt behöver Faveo se till användbarheten, det vill säga *vilken* kunskap en medarbetare behöver, *när* medarbetaren behöver den och *hur* medarbetaren kan tillgodogöra sig den. Att döma av de initiativ som har framkommit från företagets ledning under de senaste månaderna verkar det som om Faveo har påbörjat arbetet och företaget har därmed goda förutsättningar att lyckas med sitt framtida knowledge management.

Hur det förhåller sig med kausaliteten mellan väl utfört knowledge management och ökad lönsamhet för ett företag är en återkommande fråga i den här rapporten. Det hade varit intressant att granska saken på djupet i en vidare studie och att undersöka hur konsultföretag kan förändra sin prissättning, exempelvis genom att arbeta med fast pris istället för timdebitering. Specifikt för Faveo hade det varit spännande att träffa även norska medarbetare för att kunna jämföra arbetet med knowledge management i det svenska och det norska företaget var för sig.

Referenslista

Skriftligt material

Artiklar

Ajmal, M. M. och Koskinen K. U. 2008, ’Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective’, *Project Management Journal*, vol. 39, nr. 1, sid. 7-15

Bhatt, G., Gupta, J. och Kitchens, F. 2005, ‘An explanatory study of groupware use in the knowledge management process’, *The Journal of Enterprise Information Management*, vol. 18, nr. 1, sid. 28-46

Danielsson A. och Karlsson D. 2008, ’Kunskapsöverföring i ett globalt management Konsultbolag: En fallstudie i överföringen av erfarenhetsbaserad kunskap över landsgränser’, *Företagsekonomiska institutionen*, Uppsala universitet, Uppsala

Eskerod, P. och Skriver, H. J. 2007, ‘Organizational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers – a case study’, *Project Management Journal*, vol. 38, nr. 1, sid. 110-122

Fahey, L. och Prusak, L. 1998, ’The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management’, *California Management Review*, vol. 40, nr. 3, sid. 265-276

Gunnlaugsdottir, J. 2003, ‘Seek and you will find, share and you will benefit: organizing knowledge using groupware systems’, *International Journal of Information Management*, vol. 23, sid. 363-380

Larsson, C. och Sundström, H. 2011, ’Kunskapshantering i en projektorienterad organisation - En fallstudie av ett teknikkonsultbolag’, *Industriell ekonomi och organisation*, KTH, Stockholm

Lindner, F. och Wald, A. 2011, ‘Success factors of knowledge management in temporary organizations’, *International Journal of Project Management*, vol. 29, sid. 877-888

Porter, M. 1991, ‘The competitive advantage of nations’, *Harvard Business Review*, Mars-April, sid. 73-93

Read, W. H. 1996, ‘Managing the Knowledge-Based Organization: Five Principles Every Manager Can Use’, *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 8, nr. 3, sid. 223-32

Rolag, K., Parise, S. och Cross, R. 2005, ‘Getting New Hires Up to Speed Quickly’, *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, nr. 2, sid. 35-41

Schindler, M. och Eppler, M. J. 2003, ’Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors’, *International Journal of Project Management*, vol. 21, sid. 219-228

Skyrme, D. och Amidon, D. 1998, ‘New measures of success’, *Emerald Blackfiles*, January/February, sid. 20-24

Takeuchi, H., och Nonaka, I. 1986, ‘The new new product development game’, *Harvard Business Review*, vol. 64 nr. 1, sid 137–146.

Wellman, J. 2007,’Lessons learned about lessons learned’, *Organization Development Journal*, vol. 25, nr. 3, sid.65-72

Böcker

Armstrong, M. 1996, *A handbook of Personnel Management Practice*, 6:e utg., England: Clays Ltd

Bakan, J. 2004, *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*, New York: FreePress

Bryman, A. och Bell, E. 2007, *Business Research Methods*, 2:a utg., Oxford: Oxford

University Press
Dalen, M. 2008, *Intervju som metod*, Malmö: Gleerups utbildning
Eriksson, L. T. och Wiedersheim-Paul, F. 2008, *Rapportboken: hur man skriver uppsatser,artiklar och examensarbeten*, Malmö: Liber
Granberg, O. 2003, *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*, 7:e utg., Stockholm: Natur och kultur
Hislop, D. 2005, *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press
Jacobsen, D. I. 2002, *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 6:e utg., Lund: Studentlitteratur
Kniberg, H. 2007, *Scrum and XP from the Trenches: How we do Scrum*, USA: C4Media Inc
Probst, G., Raub, S. och Romhardt, K. 2000, Managing knowledge: Building blocks for success, Chichester: Wiley
Schwaber, K. 2004, *Agile project management with Scrum*, Redmond: Microsoft Press
Teorell, J. och Svensson, T. 2007, *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*, Stockholm: Liber
Weick, K. & Sutcliffe, K. 2001, *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco: Jossey-Bass

Elektroniska resurser

Faveo 2012a, *Finansiell information*, Faveo Management AS, http://www.faveo.se/Documents/Finansiell_info.pdf, granskad 2012-01-12
Faveo 2012b, *Förstasidan*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2012-02-10
Faveo 2012c, *Personlig webbplats*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2012-02-10
Faveo 2012d, *Faveo Academy*, Faveo Management AS, http://www.faveo.se/faveo-academy/, granskad 2012-01-15
Faveo 2012e, *Vår metodik*, Faveo Management AS, http://www.faveo.se/faveo-academy/var-metodik/, granskad 2012-02-02
Faveo 2011a, *Strategisk plan 2008-2015*, Swepro AB, Portalen, granskad 2011-12-05
Faveo 2011b, *Organisation*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2011-12-05
Faveo 2011d, *Faveoriten nr. 3*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2011-12-14
Faveo 2011e, *Genomförda kurser*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2012-02-15
Faveo 2011f, *Rutin vid nyanställning 1.1*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2012-02-15
Faveo 2011g, *Introduktion av nyanställda*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2012-02-15
Faveo 2011h, *Om Faveo Academy*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2012-02-15
Faveo 2011j, *Affärsplan*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2011-12-16
Faveo 2011k, *Strategisk plan 2012-2016*, Faveo Projektledning AB, Portalen, granskad 2011-12-16
Goodman, A. 2002, *An end to meta tags (Enough already, part 1)*, Traffick, http://www.traffick.com/article.asp?aID=102, granskad 2012-02-02
Konsult1 2012, *Kompetensutveckling*, Konsult1, granskad 2012-01-24
Sullivan, D. 2002, *Death of a meta tag*, Search Engine Watch, http://searchenginewatch.com/article/2066825/Death-Of-A-Meta-Tag, granskad 2012-02-02

Övrigt

Faveo 2011c, *NQA granskningsrapport för Faveo Härnösand ISO 9001 och 14001 den 2011-06-08*, Faveo Projektledning AB

Faveo 2011i, *NQA granskningsrapport för Faveo Projektledning ISO 9001 och 14001 den 2011-06-10*, Faveo Projektledning AB
Faveo 2010, Sammanställning av enkätsvar för examensarbete på Faveo, Faveo projektledning AB
Glaerum, N. 2011, Kund- och medarbetarstudie på Faveo Projektledning AB, Uppsala universitet

Muntliga källor

Direkt observation

Trondheim, Faveo Knowledge Management System workshop, Faveo Management AS, den 2012-01-09
Introduktionsdag, Faveo, Solna den 2011-11-10
Regionmöte Mitt 2011, Faveo, Sundsvall den 2011-12-06
Regionmöte Syd 2011, Faveo, Fredriksværk, Danmark den 2011-12-09
Regionmöte Öst 2011, Faveo, Solna den 2011-11-09
Regionmöte Öst 2012, Faveo, Solna den 2012-02-08
Sälj, kurs, Faveo, Solna den 2011-11-15
Tidplanering, kurs, Faveo, Solna den 2011-10-24

Respondenter

Med hänsyn till de intervjuade medarbetarnas anonymitet anges inte datum för dessa intervjutillfällen. Samtliga intervjuer genomfördes personligen där inget annat anges.

Faveo Projektledning AB
Björklund, Å., Region Mitt, Regionchef, 2011-12-06
Hagstrand, M., Koncernstaben, Utvecklingschef, 2011-11-14
Hansson, C., Region Syd, Regionchef, 2011-12-09
Mandal, E., Avdelningschef Ekonomi & administration, 2011-11-09
Persson, O., Region Öst, Avdelningschef Energi, 2011-11-11
Projektledare, Region Mitt, Miljö
Projektledare, Region Öst, Anläggning
Projektledare, Region Öst, Bygg
Projektledare, Region Öst, Energi
Projektledare, Region Öst, Risk & säkerhet
Projektledare, Region Öst, Verksamhetsutveckling
Projektledare, Region Öst, Verksamhetsutveckling
Projektledare, Region Syd, Risk & säkerhet
Pyyny, M., Region Öst, Avdelningschef Anläggning & miljö, 2011-11-21
Ramberg, P., VD, mailkonversation den 2011-12-19
Ramberg, P., VD, personlig intervju den 2011-11-21
Svensson, L., Ekonomi & administration den 2012-01-11
Svidén, N., Region Öst, Avdelningschef Verksamhetsutveckling 2011-11-08
Wahlström, B., Region Öst, Avdelningschef Risk & säkerhet, 2011-11-11
Öberg, A., Region Öst, Avdelningschef Bygg, 2011-11-17

Övriga respondenter
Larsson, E. 2011, Systemägare, Scania, mailintervju den 2011-12-19
Systemutvecklarna, Junior systemutvecklare, Systemutvecklarna, 2011-11-03
Örn, P. 2012, Juniorkonsult, Konsult1, telefonintervju den 2012-01-19

Bilaga 1, Benchmarking

Informationsöverföring

Tabell 6: Underlag för figur 5a och 5b.

Teori	Plan, Faveo	Utfall, Faveo	Utfall, Accenture	Utfall, Sweco	Utfall, Konsult1
dokumenterade erfarenheter,	1	-	1	1	
rutiner och metoder,	1	1	1	1	
uppdragsdrift,	1	-	1	1	
nyheter,	1	1	1	-	
interaktion,	-	-	n.a.	-	
Organisering (metatag)	1	1	1	-	
Summa 6	**5**	**3**	**5**	**3**	
integrering i arbetsuppgift	-	-	1	1	1
utbildning	-	-	1	1	1
attitydarbete	-	-	n.a.	n.a.	1
Summa 3	**0**	**0**	**2**	**2**	**3**

Kunskapsöverföring

Tabell 7: Underlag för figur 6a och 6b.

Teori	Plan, Faveo	Utfall, Faveo	Utfall, Accenture	Utfall, Sweco	Utfall, Systemutv.
Möten	-	-	n.a.	1	1
CoP	-	-	1	-	1
erfarenhetsseminarium	1	1	-	-	1
informell interaktion	-	-	1	1	1
Summa 4	**1**	**1**	**2**	**2**	**4**
Gemenskap	-	-	1	1	1
öppen och tillåtande kultur	1	1	n.a.	n.a.	1
kunskapsmål	-	-	-	-	1
Summa 3	**1**	**1**	**1**	**1**	**3**

Färdighetsöverföring

Tabell 8: Underlag för figur 7a och 7b.

Teori	**Plan, Faveo**	**Utfall, Faveo**	**Utfall, Accenture**	Utfall, Konsult1	Utfall, Sweco
Praktisk träning,	1	-	1	1	-
utbildning,	-	-	-	1	1
introduktion,	-	-	1	1	1
mentorskap	-	-	1	1	-
Summa 4	**1**	**0**	**3**	**4**	**2**
Arbete i grupp,	-	-	1	1	1
sociala färdigheter,	-	-	n.a.	1	-
färdighetsmål	-	-	n.a.	1	-
Summa 3	**0**	**0**	**1**	**3**	**1**

Bilaga 2, Utbildning

Ett förslag för hur utbildning i hantering av Portalen kan genomföras är att använda de medarbetare som för närvarande inte är ute på heltid i uppdrag. Först bör utvecklingschefen, som har ansvarat för utvecklingen av Portalen, utbilda chefer och medarbetare utan uppdrag. Utbildningen bör fokusera dels på att förmedla en positiv inställning till Portalen och dels på att utveckla färdigheter i att exempelvis dokumentera erfarenheter, blogga och söka efter information. De medarbetare utan uppdrag som har utbildats till så kallade superanvändare kan därefter skickas ut till medarbetare som befinner sig ute i uppdrag, för att i sin tur utbilda sina kollegor.

Ponera att den inledande utbildningen tar en timme och genomförs vid två tillfällen; ett för chefer och ett för blivande superanvändare. Utbildningen av chefsgruppen kan ske i samband med att chefsgruppen sammanträder för att undvika extra resor mellan regionerna.
Chefsgruppen: 12 chefer á 1h + 1 utbildare á 1h = 13h
Superanvändare: 5 medarbetare á 1h + 1 utbildare á 1h = 6h

Därefter skickas superanvändare ut till kollegor i uppdrag. I de tre regionerna Mitt, Syd och Väst förväntas respektive regionchef fungera som superanvändare och utbilda de egna kollegorna, exempelvis i samband med nästkommande regionmöte.
Region Mitt, Syd, Väst: 50 medarbetare á 1h + 3 utbildare á 1h = 53h

I Region Öst kan superanvändarna dela antalet resterande medarbetare sig emellan och boka in en lunch med de kollegor som ska utbildas, hos respektive kund. Förslaget är att Faveo bjuder på lunch och superanvändaren får under lunchen en timme på sig att utbilda sina kollegor. Samtidigt som superanvändarna färdighetsöverför till sina kollegor är det här en möjlighet för medarbetare i uppdrag att knyta kontakter, träffa kollegor och känna en ökad samhörighet med Faveo.

Region Öst, konsulter (exkl. chefsgruppen och superanvändare): 60 medarbetare á 1h
I 33 procent av fallen räknar vi med att en medarbetare är ute i solouppdrag:
Solouppdrag: 10 medarbetare á 1h + 10 utbildare á 1h = 20h
I övriga uppdrag räknar vi med att det finns från två till tio medarbetare från Faveo och att en superanvändare kan utbilda samtliga i samma uppdrag:
Multiuppdrag: 50 medarbetare á 1h + 15 utbildare á 1h = 65h
För de medarbetare som inte är konsulter, exempelvis administration, sker utbildningen på Faveokontoret. Det är dock viktigt att även icke-konsulter utbildas i hantering av Portalen så att alla vet hur den fungerar och kan hjälpa varandra.
Region Öst, icke-konsulter: 10 medarbetare + 1 utbildare á 1h = 11h

Totalt har det åtgått: 13+6+53+20+65+11=168h, ungefär 170h.
Och: 20+65=85st luncher
Tillkommer gör kostnaden för superanvändarnas resor till och från sina kollegors kunder, totalt 25 tillfällen.

Poängen med det här tillvägagångssättet är att det i princip endast stjäl tid för chefsgruppen och icke-konsulter. Kostnaden för medarbetare utan uppdrag är 100 procent intern redan från början och utbildning minskar således inte deras debiteringsgrad. Att utbilda sig under en timmes lunch, på plats ute i ett uppdrag, behöver inte innebära något avdrag från den debiterade tiden.