



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Andreas Nyfors

KUNSKAPSDDELNING INOM EN EKONOMIFUNKTION

Företagsekonomi

2014

VASA YRKESHÖGSKOLA

Företagsekonomi

ABSTRAKT

Författare	Andreas Nyfors
Lärdomsprovets titel	Kunskapsdelning inom en ekonomifunktion
År	2014
Språk	svenska
Sidantal	49 + 1 bilaga
Handledare	Anna-Lena Berglund

Detta lärdomsprov handlar om kunskapsdelning inom företag och organisationer. Syftet med lärdomsprovet är att undersöka på vilket sätt kunskapsdelning kan gynna företag och hur kunskapsdelning hanteras i praktiken. De frågeställningar som har utformats är följande: Hur kan kunskapsdelning gynna ett företag ur en ekonomifunktions synvinkel? Hur kan man dela och bevara kunskap i företag? Vilka risker kan uppkomma vid bortfall av nyckelpersonal i ett företag?

Den empiriska undersökningen har utförts genom en fallstudie, där en person i förmansställning från case företaget Wärtsilä har intervjuats. Som sekundär datainsamlingsmetod har information som berör lärdomsprovets problemområde insamlats från bland annat Wärtsiläs hemsidor och intranät.

Frågeställningarna som lärdomsprovet grundar sig på besvaras med hjälp av en kvalitativ intervju och en reflektion över det teoretiska ramverket. Resultatet av undersökningen visar att kunskapsdelning kan vara lönsamt för företaget. Kunskapsdelningmetoderna varierar också beroende på vilken typ av kunskap som skall delas.

Slutsatserna som kan dras av lärdomsprovet bekräftar tydligt hur värdefull personalen och deras kunskap är för företaget. Därför är en effektiv kunskapsdelningprocess synnerligen viktig ur företagets synvinkel. Det har även en avgörande betydelse att individen själv är motiverad och tar initiativ till kunskapsdelning.

Ämnesord Kunskap, kunskapsdelning, nyckelpersonal, riskhantering

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics

ABSTRACT

Author	Andreas Nyfors
Title	Knowledge sharing within an economical function
Year	2014
Language	Swedish
Pages	49 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Anna-Lena Berglund

This thesis covers knowledge sharing within companies and organizations. The purpose of the thesis is to investigate in which way knowledge sharing can benefit a company and how knowledge sharing is managed in practice. The issues that have been addressed are: How can knowledge sharing benefit a business from an economical function point of view? How to share and preserve knowledge in company? What risks may arise from the loss of key personnel in a company?

The empirical study has been carried out through a case study, where a person in a managerial position in the case company Wärtsilä, was interviewed. In addition, as secondary data collection method, Wärtsiläs web pages and intranet pages have been investigated.

The questions that the thesis is based on are answered by using a qualitative interview and a reflection on the theoretical framework. The outcome of the empirical case study indicates that knowledge sharing can be profitable for a company. The knowledge sharing methods may also vary depending on which knowledge that is to be shared.

The conclusions that can be drawn from the thesis confirm clearly that the personnel and its knowledge are very valuable for the company. Therefore, an effective knowledge sharing process is important for the company. It is of essential importance that each individual is motivated and take initiative for knowledge sharing.

Keywords Knowledge, knowledge sharing, key personnel, risk management

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING.....	5
1.1	Syfte och problemformulering.....	6
1.2	Avgränsning.....	6
1.3	Arbetes disposition.....	6
2	KUNSKAP.....	8
2.1	Definition av kunskapsbegreppet.....	8
2.1.1	Tyst kunskap och explicit kunskap.....	8
2.1.2	Kompetens.....	9
2.2	Data, information, kunskap.....	10
2.3	Knowledge Management.....	11
2.4	Kunskapsområden inom en ekonomifunktion.....	13
3	KUNSKAPSDELNING.....	14
3.1	Kunskapsdelningsmetoder.....	17
3.1.1	Dokumentation.....	18
3.1.2	SECI-modellen.....	18
3.1.3	Fem typer av kunskapsöverföring.....	22

3.2	Hinder för kunskapsdelning.....	24
4	HUMANKAPITAL OCH RISKHANTERING.....	27
4.1	Nyckelpersonal	27
4.2	Risker	28
5	EMPIRI	32
5.1	Fallstudie.....	32
5.2	Företagsbeskrivning	33
5.3	Datainsamlingsmetod och undersökningens utförande	34
5.4	Resultatredovisning.....	35
5.4.1	Intervju med en Business Controller på Wärtsilä	35
5.4.2	Hjälpmedel och verktyg för kunskapsdelning.....	38
6	AVSLUTNING	44
6.1.1	Resultatdiskussion.....	44
6.1.2	Metoddiskussion	45
6.1.3	Slutledningar	46
6.1.4	Förslag till fortsatt forskning.....	47
	KÄLLFÖRTECKNING	48
	FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR.....	50

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Data, information, kunskap	s. 11
Figur 2.	Fyra lägen av kunskapsomvandling	s. 19
Figur 3.	Kunskapsspiral	s. 21
Figur 4.	Potentiella fördelar och nackdelar med att arbetstagare delar sin kunskap	s. 25

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervju med en Business Controller

1 INLEDNING

I dagens kunskapssamhälle är det kunskap och kompetens som är nyckeln till organisationers framgångar. Eftersom ett företags framgång främst beror på människors kompetens och kunskap i arbetet, finns det inget tvivel om att personalen är ett företags viktigaste resurs. Det finns ett beroendeförhållande mellan företaget och personalen som lyfts fram i följande citat av en företagsledare:

”Många säger att alla våra resurser försvinner ner med hissen på kvällen efter en dags arbete, och att företaget saknar sedan innehåll. Därför ser jag det som min viktigaste uppgift att se till att de kommer tillbaka nästa morgon” (Løwendahl 1997, citerad i Alvesson, 2004, 135)

När förmannen eller medarbetaren går i pension eller lämnar ett företag, vad händer då med den personens kunskap och kompetens? Hur kan företaget säkerställa att denna kunskap och kompetens inte går förlorad? Alla organisationer är baserade på kunskap och det är de anställda som är organisationernas främsta kunskapsresurser.

Människans kunskapsresurser består av både uttryckt och tyst kunskap. Uttryckt kunskap är en medveten kunskap som är lätt att sprida, förvara och imitera. Den uttryckta kunskapen finner man till exempel i böcker, manualer och föreläsningar. Den tysta kunskapen är en omedveten kunskap som lagras i människor och som är baserad på erfarenhet. Tyst kunskap är svår att imitera och svår att uttrycka. Eftersom den största delen av all kunskap som finns i organisationer består av tyst kunskap, borde den tysta kunskapen som finns i organisationerna värderas och tas till vara i större utsträckning än vad den gör i dag.

1.1 Syfte och problemformulering

Som betonas i inledningen är den kunskap som de anställda besitter en av företagets värdefullaste resurser. Syftet med detta lärdomsprov är undersöka på vilket sätt kunskapsdelning kan gynna företag och hur kunskapsdelning hanteras i praktiken.

För att besvara syftet kan följande problemfrågor ställas:

- Hur kan kunskapsdelning gynna ett företag ur en ekonomifunktions synvinkel?
- Hur kan man dela och bevara kunskap i företag?
- Vilka risker kan uppkomma vid bortfall av nyckelpersonal i ett företag?

1.2 Avgränsning

Denna studie har utförts på ett finländskt storföretags ekonomifunktion. Jag har valt detta ämne eftersom att jag anser att det är ett aktuellt och återkommande fenomen, som upplevs som utmanande. Problemområdet kring kunskapsdelning torde gälla i alla typer av organisationer, speciellt i kunskaps- och tjänsteföretag men är också relevant i statliga och kommunala organisationer.

Problematiken kring inläring och personalutveckling diskuteras inte i någon större omfattning i detta lärdomsprov. Aspekter kring IT-säkerhet (cyber security) tas inte upp.

1.3 Arbetes disposition

I det inledande kapitlet har problemområdet kring kunskapsdelning i företag och organisationer beskrivits. Därefter består avhandlingen av en teoretisk och en empirisk del.

Den teoretiska referensramen utgörs av tre kapitel. Det första kapitlet behandlar olika kunskapsdefinitioner och kunskapsområden. Det andra teorikapitlet handlar om kunskapsdelning och olika kunskapsdelningsmetoder. I det sista teorikapitlet är huvudtemat humankapital och riskhantering. I detta kapitel diskuteras bland annat personalen som resurs, ur ett riskhanteringsperspektiv.

Därefter börjar den empiriska delen som består av en redogörelse för studiens undersökningsmetod och tillvägagångssätt samt redovisning av undersökningens resultat. Slutligen följer ett avslutande kapitel som består av en resultat och metoddiskussion, slutledningar och förslag till fortsatt forskning kring ämnet.

2 KUNSKAP

2.1 Definition av kunskapsbegreppet

Kunskap har sedan tidernas begynnelse hållit filosofer sysselsatta. När man skall försöka skapa sig en förståelse om vad filosofer såsom Aristoteles, Sokrates och Polanyi har sagt om kunskap, blir det ganska uppenbart att kunskap är ett begrepp som inte går att beskrivas med ett ord. Ord som ofta ses som synonymmer åt kunskap är; erfarenhet, vetande, insikt, kompetens, lärdom och vishet. (Sveiby, 1995, 101-102)

Begreppet kunskap har enligt ordets etymologi två olika betydelser. Den ena betydelsen är att *kunna*, i form av att ha förmåga. Den andra betydelsen är *känna*, som handlar om att känna till eller att *veta* någonting. Att kunna något kan bevisas genom praktiskt görande och att veta kännetecknas av att man antingen kan en sak eller inte. Att kunna handlar om att ha förmåga, exempelvis förmågan att räkna matematik eller att läsa. Att veta innebär att man känner till någonting, såsom att Finlands huvudstad heter Helsingfors. (Sveiby, 1995, 101-102)

2.1.1 Tyst kunskap och explicit kunskap

Michael Polanyi påpekar att kunskap kommer i två grundläggande varianter: tyst och explicit. Tyst kunskap beskrivs som informell och icke kodifierad medan explicit kunskap beskrivs som formell och kodifierad. Explicit kunskap kommer i form av böcker, dokument, databaser och manualer. (O'Dell & Grayson (1998: 3) En del kunskap kan sättas på papper, formuleras i meningar, eller fångas i ritningar. Till exempel kan en ingenjör förmedla till sin kunskap om en produkts design genom ritningar och specifikationer, vilket då blir till explicit kunskap. (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 6-7)

Den tysta och okodifierade kunskapen, är sådan kunskap som endast finns i de anställdas huvuden, så som tidigare erfarenheter av kunder och minnen av tidigare

leverantörer. Tyst kunskap är svår att katalogisera, starkt erfarenhetsmässig och svår att dokumentera i detalj. (O'Dell & Grayson (1998: 3) Sådana typer av kunskap är knutna till sinnen, färdigheter i kroppslig rörelse, individuella uppfattningar, fysiska upplevelser och intuition. Tyst kunskap kan verka alltför mystisk för att vara användbar eller tillämpas konsekvent i en affärssituation, men denna växlande, kontext-specifika kvalitet är just det som gör det till ett kraftfullt verktyg för innovation. (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 6-7)

Polanyi förklarar tyst kunskap som "vi vet mer än vad vi kan säga". Han beskriver tyst kunskap som "kvarliggande", vilket innebär att den är konstruerad av vår erfarenhet i världen - meningen vi gör av det vi ser, rör, känner och hör. (Dixon, 2000, 26-27)

2.1.2 Kompetens

Sandberg & Taragama (1998) menar att med begreppet kompetens avses relationen mellan människa och arbete. Kompetensbegreppet fokuserar till stor del på de kunskaper och färdigheter som krävs för att utföra ett visst arbetsmoment på ett effektivt sätt. Kompetensutveckling har blivit allt mer betydande för organisationers effektivitet och konkurrensförmåga. Vidare menar de att ett företags framgång till en stor del beror på människors kompetens i arbetsutförandet, samt att man inte kan utföra ett acceptabelt arbete utan kompetens. (Sandberg & Taragama, 1998, 52-53)

Människans totala kompetens består av fem delar. Den första delen är vetande, exempelvis kunskaper som man har fått genom någon form av utbildning. Den andra är kunnande, det kan vara färdigheter såsom kroppsliga färdigheter att åstadkomma någon typ av resultat. Tredje delen är erfarenhet, till exempel erfarenheter vi får genom att lära av misstag och framgångar. Fjärde delen av kompetens är värderingar, till exempel vad man tror på, uppfattningar om vad som

är rätt och fel. Den sista delen av kompetens är socialt nätverk, det vill säga, ens förmåga och intresse att bygga och upprätthålla relationer. (Sveiby 1995,107)

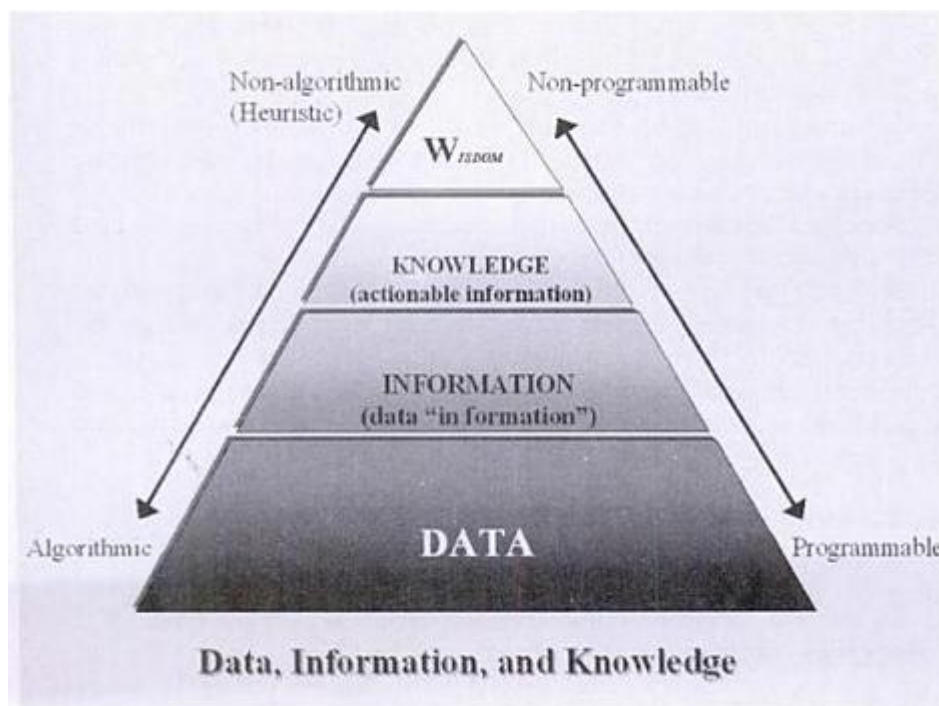
2.2 Data, information, kunskap

Data definieras som värdet av ett mätbart eller beräkningsbart attribut. Data är också oorganiserade och obearbetade fakta. Varje företag behöver någon form av data, vissa företag är i högre grad beroende av data än andra företag. Problemet med för mycket data är att ingen bedömning eller grund till åtgärder kan göras, utifall data utvinning är gjord. En organisation måste bestämma typen och volymen av data som behövs för att skapa information. (Awad & Ghaziri, 2010, 63-64)

Till skillnad från data, innebär information att förstå relationer och samband. Information har en betydelse, syfte och relevans. Information innebär att utforma data så att en betraktare skall få en förståelse. Data blir information när mening eller värde tillsätts för att förbättra kvaliteten i beslutsfattandet. Exempel på information kan vara ett företags bokslut, infon är sammanfattad så man kan få en bild av företagets finansiella situation vid en viss tidpunkt. (Awad & Ghaziri, 2010, 64)

Kunskap är det mest hyllade botemedlet mot komplexitet och osäkerhet. Det är också en högre abstraktionsnivå som finns i folks medvetande. Kunskap är bredare, rikare och mycket svårare att ta till sig än information och data. Kunskap är relevant information, som finns tillgänglig i rätt format, vid rätt tidpunkt, på rätt plats för framgång. Kunskap kan också beskrivas som information, som har förbättrats genom de erfarenheter som tillhandahållits av valideringsprocessen genom tiden. (Awad & Ghaziri, 2010, 65-66)

Gällande visdom nämner Styhre (2003, 57) att det är förmågan att använda sig av kunskap. Visdom kan också vara förmågan att fastställa mål samt att uppnå mål. Visdom påverkar också beslutsfattande och lämpliga åtgärder.



Figur 1. Data, information, kunskap (Awad & Ghaziri, 2010, 65)

Längst ner i pyramiden finns data, som fungerar som råmaterial för databehandling. Tonvikten ligger på kvantitativ avskiljning av fakta. När data organiseras till ett format som har en innebörd, blir det till information. I detta avseende är informationen mer kvalitativ än kvantitativ data. Däremot är kunskap som en kropp av information, processer och erfarenheter som kretsar kring ett visst ämne. Visdom är den högsta nivån av abstraktion, med visioner, framsynthet och förmågan att se bortom horisonten. (Awad & Ghaziri, 2010, 73-74)

2.3 Knowledge Management

Enligt Koenig (2012) är Knowledge Management (KM) ett begrepp och en term som uppstod ungefär år 1990. Mycket tidigt i KM rörelsen gav enligt Koenig, Davenport (1994) följande definition som ofta har citerats: "Knowledge management is the process of capturing, distributing, and effectively using

knowledge". Duhon citerad i Koenig (2012) skapade ytterligare en definition av KM:

"Knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. These assets may include databases, documents, policies, procedures, and previously un-captured expertise and experience in individual workers." (KM-world, 2012)

O'Dell & Grayson (1998, 6) hävdar att organisatorisk kunskap kan användas för att åstadkomma en organisations mission. Knowledge Management (KM) är därför en medveten strategi för få rätt kunskap till rätt person vid rätt tidpunkt. KM skall hjälpa människor att dela och använda information på ett sådant vis som strävar till att förbättra organisationens utveckling. Knowledge Management är inte en radikal avvikelse eller en metod i sig själv. Snarare är det ett ramverk och tankesätt som inkluderar att bygga på tidigare erfarenheter och skapa nya metoder för att utbyta kunskap.

Vissa skulle hävda att tyst kunskap sitter i hjärtat av Knowledge Management. KM forskning tenderar att behandla tyst kunskap som mål för Knowledge Management praxis. Att fånga tyst kunskap ses som en utmaning i organisationer som vill sprida kunskap i hela organisationen eller sporra ökad innovation. Det behandlas som en reserv som finns djupt inne i marken som måste upptäckas och sedan pumpas ut. (Busch, 2008, 25-26)

Det finns ett flertal missuppfattningar och myter om vad egentligen Knowledge management är. Knowledge Management är inte nyutveckling. Nyutveckling innebär drastisk förändring i organisatoriska processer för att öka effektiviteten. En annan typisk missuppfattning kan vara att KM är immateriellt kapital, i själva verket kan det vara en organisations patent, varumärken och annan imateriell egendom. KM är heller inte en lära, däremot ett annat sätt att förbättra en organisations kvalitet, lönsamhet och tillväxt. (Awad & Ghaziri, 2010, 17-19)

2.4 Kunskapsområden inom en ekonomifunktion

En ekonomifunktion i ett större företag sköter normalt många olika uppgifter, vilket kräver ett brett spektrum av kunskapsområden. Det kan vara allt från grundläggande bokföring till att ge information som skall hjälpa ledningen göra strategiska beslut och styra företaget. Ekonomifunktionen är ansvarig för den dagliga bokföringen och ekonomiska transaktioner för verksamheten. (Smith, 2011)

De vanligaste kunskapsområden som kan anses höra till en ekonomifunktion är bokföring och rapportering, bokslut och annan finansiell information exempelvis; rapportering till ledningen, finansiell analys, budgetering och prognostisering. Även skatt, transaktionshantering, löneräkning, kassahantering och finansiell kontroll är vanliga kunskapsområden. Utöver det finns det också de mindre vanliga kunskapsområden som till exempel intern revision, fusioner och förvärv, Investor Relations och IT. För företag idag är det ingen självklarhet att ha en ekonomifunktion, det har blivit allt vanligare att outsourca dessa ovannämnda kunskapsområden. (ICAEW, 2011)

3 KUNSKAPSDELNING

Paulin och Suneson (2012, 82) påstår att det finns en otydlighet när det kommer till att definiera begreppen kunskapsdelning och kunskapsöverföring. Författare brukar använda termerna kunskapsdelning och kunskapsöverföring utan någon klar distinktion. I detta lärdomsprov tolkas dessa begrepp därför ha samma innebörd.

Kunskapsdelning är enligt Huysman och de Wit (2002, 2-3) det strukturerade stödet och vägledning för att förvärva kunskap, utbyta kunskap och använda kunskap för att stödja processer inom en organisation. Strategiskt sett involverar kunskapsdelning att ge en systematisk tanke till de långsiktiga implikationerna av kunskap för att förverkliga organisationens mål. Kunskapsdelning kan också ha ett kortsiktigt mål, som är att effektivt integrera den befintliga kunskapen till en organisations huvudsakliga processer.

Tyst, explicit, individuell och social kunskap är alla tillgängliga för företagen. Till exempel när en person experimenterar med nya lösningar för uppgifter, vilket leder till ett bättre resultat, kan individen dela hans/hennes kunskap genom dokumentation eller utbildningstillfällen eller med andra medel med andra organisatoriska medlemmar. Denna kunskap blir en del av bolagets explicita kunskap i form av organisatoriska rutiner. Dessa rutiner kan i sin tur delas och återanvändas över tid och rum. (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 82)

Den tysta kunskapen som är relaterad till väldigt komplexa uppgifter, till exempel tolkning av ekonomiska trender, är mycket svårare att fånga i formella organisatoriska rutiner. Den bygger på erfarenhetsutbyte och kompetens över tid mellan seniora medarbetare och juniora medarbetare, exempelvis genom mentorskap och mästare-lärling relationer samt bland en grupp med experter. (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 82)

Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2000, 82-83) menar ytterligare att den tysta kunskapen är sammankopplade till sinnen, personliga erfarenheter och kroppslig rörelse, den kan inte enkelt överföras och delas med andra individer. De menar vidare att den tysta kunskapen kan delas genom;

- *Direkt observation*, medlemmar av en grupp observerar en uppgift och färdigheter av dem som löser uppgiften, som i ett mästare-lärling förhållande. Observatörerna delar med sig av egna erfarenheter av vilka åtgärder som fungerar och inte fungerar sinsemellan.
- *Direkt observation och berättande*, arbetstagaren observerar uppgiften och får ytterligare förklaringar och instruktioner från andra medlemmar om processen med att lösa uppgiften. Detta kan ofta i form av berättelse om liknande incidenter eller en metafor.
- *Imitation*, en arbetstagare försöker imitera lösningen till uppgift genom direkt observation av andra arbetstagare.
- *Experimentering och jämförelse*, en arbetstagare försöker lösa ett problem genom olika lösningar och jämför sedan sina resultat med en experts resultat.
- *Gemensamt genomförande*, en grupp eller team försöker gemensamt lösa en uppgift, med hjälp av ledtrådar och idéer från mera erfarna i gruppen.

Vanligtvis är tyst kunskap delad genom en kombination av exemplen ovan, språk behöver dock inte vara den primära kunskapsdelningsmetoden. Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2000) betonar att delning av tyst kunskap i ett företag eller organisation kan kräva nya organisatoriska strukturer, olika typer av projektscheman samt nya fysiska utrymmen för nybildade arbetsgrupper och avdelningar.

Enligt Dixon (2000, 2) finns det tre myter eller antagande om kunskapsdelning i organisationer. Den första myten är att ”bygg det och det kommer att komma”,

den andra myten är ”teknologi kan ersätta ansikte mot ansikte” och den tredje och sista myten ”först måste en lärandekultur skapas”.

Den första myten; ”bygg så kommer det att komma” handlar om att man vill göra kunskap mera tillgängligt och lättare att dela. Det är den mentala bilden av ett stort lager som innehåller all kunskap. Det är visionen av att någon som letar efter kunskap kan gå till detta lager och ta den kunskap de behöver. Kunskap kan verka så vag att föreställningen om att den dokumenteras och att den finns tillgänglig på central plats, ger ett intryck av kontroll och kontrollbarhet. (Dixon, 2000, 2)

För att uppnå denna vision, skapar organisationer en central elektroniska databaser. I verkligheten kommer varken bidrag eller uttag ske med stor entusiasm från databasen från en organisations medlemmar. Istället för att fokusera på att samla och lagra kunskap bör man istället fokusera på hur man kan återanvända kunskap, vilket bör strävas efter. (Dixon, 2000, 3)

Om en grupp med människor som utför samma typ av arbete förs samman, kommer de att börja dela kunskap sinsemellan. Det har alltid varit en av de stora fördelarna med att delta i utbildningar eller deltagande i konferenser. Att föra samman människor är kostsamt, det kan involvera resor och frånvaro från arbetet. Därmed uppstår den andra myten; att ”teknologi kan ersätta ansikte mot ansikte”. (Dixon, 2000, 4)

Ett av de stora löften teknik innehar är att den kan tillåta människor att dela kunskap utan att behöva vara på samma fysiska ställe. Även om detta låter rimligt så fungerar det inte alltid så. För att få det mesta effektiva kunskapsdelningen genom teknologi, måste man också inkludera ansikte-mot-ansikte interaktion. Det går inte att enbart ersätta den andra. (Dixon, 2000, 5)

Den tredje och sista myten av kunskapsdelning hävdar Dixon (2000, 6-7) att är att ”först måste en lärandekultur skapas”. Denna myt är baserad på tron om att utbyte och delande av kunskap enbart sker i organisationer som har en icke-

tävlingsinriktad- och samarbetskultur. Detta kan leda till tron om att man måste fixa kulturen och sedan få folk att dela sin kunskap. Dixon (2000, 6) använder sig av frågeställningen ”hönan eller ägget”, vilket kommer först, lärandekultur eller kunskapsdelning? Att ha kunskapsdelning att inverka på lärandekulturen snarare än att vänta på att kulturen skall ändras är det mera optimala hävdar Dixon (2002, 6)

3.1 Kunskapsdelningsmetoder

Infrastruktur processer, riktlinjer och rutiner är avgörande för att stödja långsiktiga behov för behållande av kunskap i ett företag. Företag behöver en formellt utarbetat uppsättning av praktiska kunskapsdelningsmetoder som kan bli en del av den dagliga arbetsmiljön. Första steget i utvecklingen av dessa metoder är att kartlägga och utvärdera de redan existerande metoderna företaget har. Användningen av kunskapsdelningsmetoder varierar kraftigt beroende på företag, kunskapsdelningsmetoder har olika syften, styrkor och begränsningar. Enligt DeLong (2004, 51-52) är fem av de vanligaste och mest använda metoderna för kunskapsdelning;

1. Intervjuer/inspelningar. Intervjuer/inspelningar som kunskapsdelningsmetod används främst för att fånga värdefull experimentell kunskap som annars skulle gå förlorad för organisationen. Intervjuer är ofta det enda alternativ som återstår för att fånga kunskap när nyckelpersoner är på väg att lämna företaget.

2. Skolningar. För att överföra explicit kunskap kan skolningar vara en användbar del av en strategi för kvarhållande av kunskap för vissa jobb. En begränsning med skolningar är att den inte stöder överföringen av tyst kunskap som kan vara en mer kostsam resurs att förlora.

3. Berättande. Värdet av berättande förespråkas främst av man omvandlar tyst kunskap till explicit kunskap. Dock finns det som med alla kunskapsdelningsmetoder även begränsningar för historier och berättande.

4. *Mentorskap*. Individuell coaching eller lärlingskap kan verka som ett logiskt sätt att överföra tyst och underförstådd kunskap från erfarna arbetare. I praktiken finner många organisationer det svårt att få experter att ta sig tid att på ett lämpligt sätt utbilda sina efterträdare.

5. *Praktikbaserad gemenskap (Communities of Practice)*. Byggnation av informella nätverk av anställda som delar liknande intressen och problem kan vara ett annat viktigt sätt överföra kunskap och därmed behålla kunskap.

3.1.1 Dokumentation

Explicit kunskap om arbetsmetoder och projekthistorik kan behållas i en organisation genom att dokumentera viktiga aktiviteter och fakta. Dessa material kan lagras i mappar eller i någon form av elektronisk databas för att sedan kunna nås av efterträdare i framtiden. Detta tillvägagångssätt fångar grundläggande lokal kunskap som behövs för att utföra en uppgift, men en efterträdare måste vara motiverad att söka det dokumenterade materialet. (DeLong, 2004, 88)

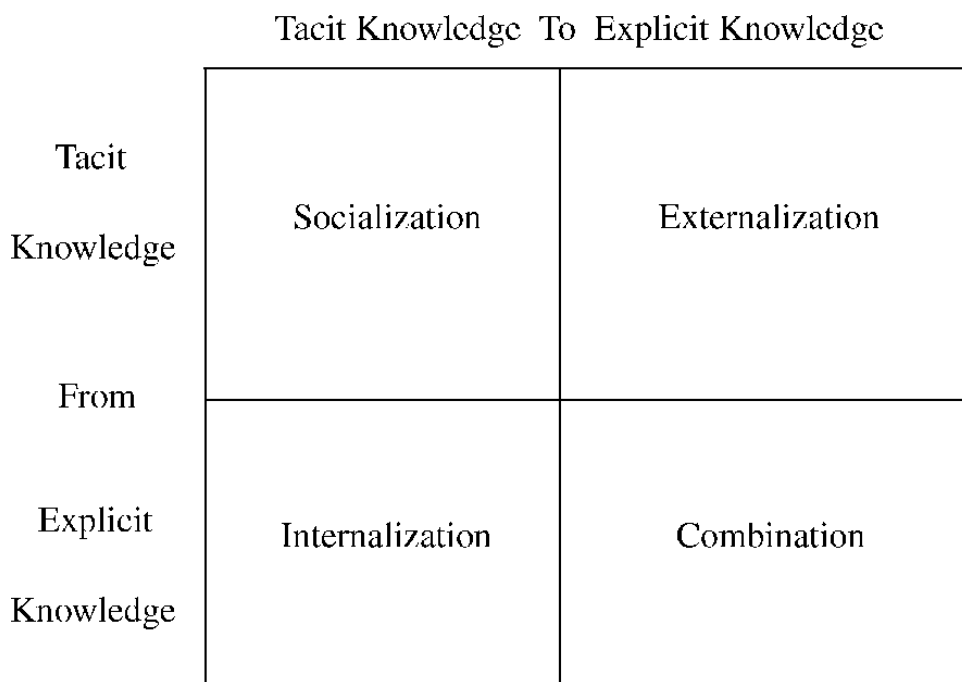
Dokumentation är en metod som kan användas för att kodifiera och bevara explicit kunskap. Dokumentering av kunskap för framtida bruk bör vara en ständigt pågående process, inte ett sätt att fånga kunskap precis innan den går ut genom dörren. Ett sätt att kontrollera ifall en dokumentationsmetod effektivt bevarar kunskap är att fråga om en medarbetare kan förstå och utföra ens arbetsuppgifter baserat på vad som finns dokumenterat. (DeLong, 2004, 89-90)

3.1.2 SECI-modellen

Vid antagandet att kunskap skapas genom interaktion mellan tyst och explicit kunskap ger det oss möjlighet att anta fyra olika former av kunskapsomvandling. De fyra formerna lyder;

1. Från tyst kunskap till tyst kunskap, ”Socialisering”.
2. Det andra är från tyst kunskap till explicit kunskap, ”Externalisering”.

3. Den tredje är från explicit kunskap till tyst explicit, "Kombination".
4. Den sista är från explicit kunskap till tyst kunskap, "Internalisering".



Figur 2. Fyra lägen av kunskapsomvandling. (Nonaka, Takeuchi, 1995, 62)

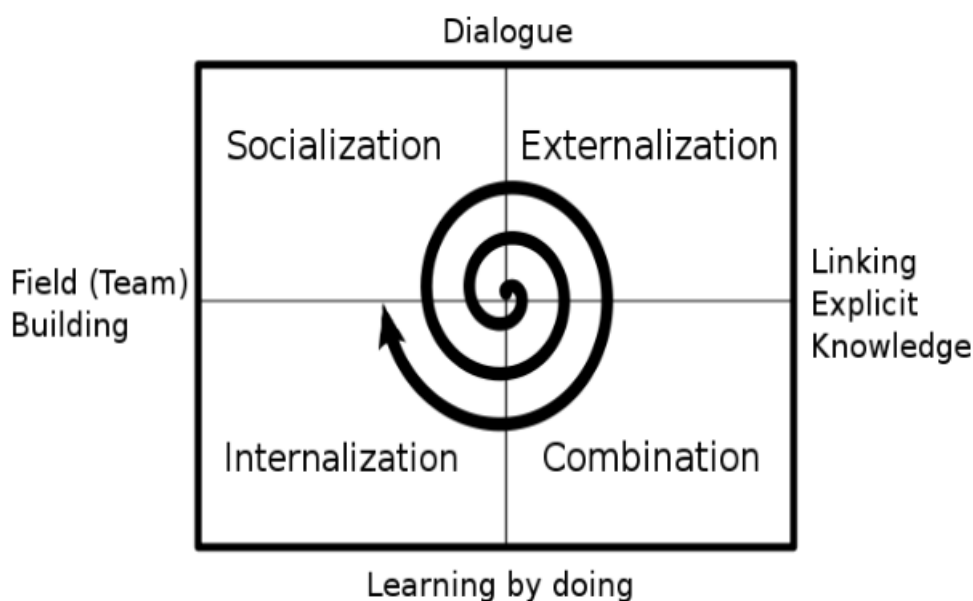
Socialisering är en process för att dela erfarenheter, därigenom skapas tyst kunskap, som exempelvis delade mentala modeller och tekniska färdigheter. En individ kan skaffa sig tyst kunskap direkt från andra individer utan att tala. En lärling arbetar med sin mästare och lär sig yrkesskicklighet inte genom att tala utan genom att observera, imitera och träna. I företagsmiljöer uppfyller arbetsplatskolning samma princip. Nyckeln till att skaffa tyst kunskap är erfarenhet. Utan någon form av delade erfarenheter är det extremt svårt för en person att fokusera sig till en annan individs tankeprocess. (Nonaka, Takeuchi, 1995, 62)

Externalisering är en process för artikulerande av tyst kunskap till explicit kunskap. Att tyst kunskap blir explicit är en grundläggande kunskaps-skapade

process som sker i form av metaforer, analogier, koncept, hypoteser eller modeller. När man försöker med konceptualisering av en bild, uttrycks dess innebörd främst i språk. Skrivande är en handling som omvandlar tyst kunskap till uttryckt kunskap. (Nonaka, Takeuchi, 1995, 64-65)

Kombinering är processen att systematisera koncept till ett kunskapssystem. Detta läge av kunskapsomvandling handlar om att kombinera olika typer av explicit kunskap. Individer utbyter och kombinerar kunskap genom sådana medier så som dokument, möten, telefonsamtal, eller datoriserade kommunikationsnätverk. Omkonfigurering av befintlig information kan genom sortering, tillsättning, kombinerande och kategorisering av explicit kunskap (som bedrivs i databaser) leda till skapandet av ny kunskap. (Nonaka, Takeuchi, 1995, 67-68)

Internalisering är en process konkretiserar explicit kunskap till tyst kunskap. Internalisering är nära relaterat till det engelska uttrycket "Learning by doing", som översatt till svenska blir "Lära genom att göra". För att få explicit kunskap att bli tyst kunskap, hjälper det ifall kunskapen är verbaliserad i dokument, manualer eller muntliga berättelser. Dokumentering hjälper individer att internalisera vad de har upplevt, således berikas deras tysta kunskap. Dokument och eller handböcker underlättar dessutom delning och överföring av explicit kunskap till andra människor och därmed hjälper det dem uppleva erfarenheter indirekt från andra individer. (Nonaka, Takeuchi, 1995, 69-70)



Figur 3. Kunskapsspiral (Nonaka och Takeuchi, 1995, 68)

Nonaka och Takeuchi (1995, 70-73) förklarar sambanden mellan de fyra kunskapskonverteringsmodellerna genom en *kunskapsspiral*. Interaktionen formas av förskjutningar mellan olika formerna av kunskapsomvandling, som i sin tur införts av flera utlösande faktorer. Socialiseringsläget börjar oftast med att bygga upp ett fält av interaktion. Detta fält underlättar utbyte av medlemmarnas erfarenheter och mentala modeller. Externaliseringsläget triggas av ”meningsfulla dialoger eller kollektiv reflektion”, i vilken användningen av lämplig analogi eller metaforer kan hjälpa gruppmedlemmarna att uttrycka tyst kunskap som annars är svår att kommunicera.

Kombinationsläget triggas genom att ”nätverka” den nyskapade kunskapen med befintlig kunskap som finns i andra delar av organisationen. Detta skapar i sin tur en helt ny kunskap. Slutligen, ”lära genom att göra” aktiverar internaliseringsläget. Organisatorisk kunskapsdelning är en spiralprocess, med början på individnivå och flyttas upp genom expanderande gemenskaper av interaktion, som korsar sektions, avdelnings-, divisions- och organisationsgränser. (Nonaka och Takeuchi 1995, 70-73)

3.1.3 Fem typer av kunskapsöverföring

Dixon (2002, 28-31) har utvecklat fem olika typer av kunskapsöverföringsmetoder. Beroende på vem mottagaren är, vilken typ av uppgift det samt vilken typ av kunskap som skall överföras. Samtliga metoder kräver olika design element för att göra överföringen lyckad. De fem metoderna lyder;

1. Serial Transfer
2. Near Transfer
3. Far Transfer
4. Strategic Transfer
5. Expert Överföring

Serial Transfer lägger större fokus på kollektiv kunskap än på individuell kunskap. Typen av kunskap som används för Serial Transfer är både tyst och explicit. Det förutsätter förmågan hos medlemmarna i ett team att själva bygga kunskap, snarare än att ge data eller input åt andra att använda. Kunskapen som ett team har fått från att göra en uppgift i en miljö är överförd till nästa gång teamet gör en liknande uppgift i en annan miljö. (Dixon, 2000, 50-52)

Serial Transfer kan gynna verksamheten genom teamets prestationer. Ifall en prestation är upprepad kan det leda till att teamet, på grund av tidigare erfarenheter kan fullfölja samma uppgift snabbare, mera kostnadseffektivt, med bättre kvalitet eller nöjdare kunder. De moment som karakteriserar Serial Transfer metoden är att hålla regelbundna och korta möten, ordna ”lessons learned” tillfällen och att samtliga involverade parter i teamet aktivt deltar i aktiviteterna. (Dixon 2000, 39-40, 43-46)

Near Transfer handlar om att dela den explicita kunskapen mellan olika team som har mycket liknande arbete och arbetsuppgifter i mycket liknande kontexter. Med denna metod används främst elektroniska hjälpmedel för att dela kunskapen,

denna elektroniska delning av kunskap kompletteras med personlig interaktion. Near transfer är ofta den kategori där organisationer väljer att påbörja sin kunskapsdelning. Det är också den kategori där resultaten lättaste att följa upp. Medan Near Transfer innefattar rutinmässig kunskap, är seriell överföring inriktad på icke-rutin kunskap. (Dixon, 2000, 74-76) Enligt Dixon (2000, 72) är inte målet med Near Transfer att dela kunskap, istället är det att försöka uppnå ett specifikt mål som fastställts av ledningen.

Far Transfer tillämpas när ett team har erhållit tyst kunskap från deras erfarenheter, som en organisation vill göra tillgängliga åt andra team som gör ett liknande arbete. Med Far Transfer kan en stor del av kunskapsöverföring ske men det är svårt att peka ut. Trots denna nackdel är Far Transfer viktigt för en organisation. Största delen av kunskap som gör en organisation konkurrenskraftig är den tysta kunskapen, inte den explicita kunskapen. Så att skriva av tyst kunskap som svår överförd är att ignorera ett företags mest värdefulla kunskapsstillgång. Den tysta kunskapen är svår att överföra med hjälp av skrift, därmed kräver Far Transfer förändring i tänkandet. Det fungerar genom att flytta på människor som har kunskapen, genom att föra samman människor. (Dixon, 2000, 95-97)

Strategic Transfer tillämpas då tyst och explicit kollektiv kunskap i organisationen görs tillgänglig för ett team, som har fått i uppdrag att utföra en uppgift åt en annan enhet inom organisationen. Mottagaren eller slutanvändaren av kunskapen är i fokus, inte källan till kunskapen. Att identifiera kunskapen som slutanvändaren behöver är däremot svårare, denna identifiering sker vanligtvis av chefer på ledande positioner. Syftet med Strategic Transfer är att utveckla sådan kunskap som behövs i organisationen, istället för att utnyttja befintlig kunskap. (Dixon, 2000, 119, 124-126)

En verksamhets drivfaktor för Strategic Transfer är behovet av att minska kostnader och tid spenderat på att återuppfinna lösningar för strategiskt viktiga

frågor. I stora multinationella företag är detta speciellt viktigt, eftersom samma frågor sannolikt kommer att bli aktuella i olika delar av världen där företaget driver verksamhet. De ämnen som omfattas av Strategic Transfer är sådana som ofta har en långvarig och stor inverkan. (Dixon 2000, 119-122)

Expert Transfer underlättar delning av explicit kunskap, som ofta är mycket teknisk kunskap. Expert Transfer tillåter ett företag att ta bättre tillvara på sin tekniska expertis. Det finns främst en metod inom Expert Transfer som en individ eller team kan använda för att få svar på en teknisk fråga. Det mottagande teamet kan framföra sina frågor till kollegor som kan tänkas ha ett svar. Ett annat alternativ är att använda sig av en "gula sidorna" funktion, för att identifiera en individ som innehar kunskapen. (Dixon, 2000, 140-141)

3.2 Hinder för kunskapsdelning

Hislop (2009, 44-46) betonar att anskaffningen och delande av kunskap främst sker genom två distinkta processer. Den första processen är lära genom att göra eller lära genom att betrakta. Den andra kunskapsdelningsprocessen är genom social interaktion mellan en eller flera individer. Denna metod gör det möjligt för människor att utveckla en viss nivå av förtroende till varandra, samt utveckla en inblick i de tysta kunskaper, värderingar och antaganden som de besitter.

Vidare menar Hislop (2009, 44-46) att dessa processer är nära sammankopplade till varandra. Lära genom att göra har med stor sannolikt ett inslag av någon form av social interaktion, och vice versa. Från ett praxis baserat perspektiv skall den typ av kommunikation och sociala interaktioner som leder till kunskapsdelning uppmuntras i en organisation eller företag.

Hislop (2009, 148) menar också att man som arbetstagare kan ställas inför ett dilemma när det gäller kunskapsdelning. Dilemmat för arbetare i en organisation eller företag är att det finns potentiellt både fördelar och nackdelar med kunskapsdelning. Om det skulle uppstå en situation där en arbetare kan välja att

delar eller hamstra kunskap är det troligt att han eller hon kommer att utvärdera för- och nackdelarna.

Knowledge sharing	Advantages	ÿ Intrinsic reward if process of sharing
		ÿ Group/organizational level benefits (such as improved group performance)
		ÿ Material reward (financial or non financial)
		ÿ Enhanced individual status
Knowledge hoarding (free riding)	Disadvantages	ÿ Can be time consuming
		ÿ Potentially giving away a source of power and expertise to others
Knowledge hoarding (free riding)	Advantages	ÿ Avoid risk if giving away and losing a source if power/status
	Disadvantages	ÿ Extent of knowledge may not be understood or recognized

Figur 4. Potentiella fördelar och nackdelar med att arbetstagare delar sin kunskap. (Hislop 2009, 149)

Några av de huvudsakliga fördelarna med arbetstagare som tillämpar kunskapsdelning kan vara att känna en personlig tillfredsställelse av att ha delat med sig av sin kunskap. Andra fördelar kan vara att kunskapsdelningen har lett till att förstärka gruppens/organisationens resultat. Materiella eller immateriella belöningar, till exempel löneförhöjning eller befordring, kan också vara en fördel av kunskapsdelning. En persons status som en expert kan också förstärkas genom kunskapsdelning. (Hislop, 2009 s. 149)

Nackdelarna med kunskapsdelning är att det kan vara tidskrävande. Det kan också finnas en risk att arbetstagarna ger bort en källa för individuell makt och status, genom kunskapsdelning. Fördelarna med att hamstra kunskap kan enligt Hislop (2009) vara att man som arbetstagare behåller sin maktställning/status som expert genom att inte dela med sig av sin kunskap. En potentiell negativ konsekvens med

kunskapshamstring kan dock vara att man aldrig får ett fullt erkännande för vad man vet.

4 HUMANKAPTIAL OCH RISKHANTERING

Humankapital definieras av Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2000, 92) vara alla individuella förmågor hos personalen i företag. De individuella förmågorna kan vara en persons talanger, kunskaper och erfarenheter. Alvesson (2004, 132) menar att det essentiella med humankapitalet är rekryteringen samt att behålla personalen med de bästa kvalifikationerna på arbetsplatsen.

Personalen är företagets mest värdefulla resurs. Frånvaron av en enda person kan orsaka förseningar i leveranser, brister i kvaliteten och andra hot mot ett företags verksamhet. Dessutom ökar de anställdas frånvaro omedelbart arbetsbördan för övriga anställda på en arbetsplats. Under årens lopp har erfarna medarbetare i synnerhet samlat kompetens som innefattar en hel del odokumenterad kunskap om verksamheten i deras företag. Denna kunskap och expertis kan ge företagets konkurrensfördel, även om dess existens vore okänd. (Institution of Occupational Safety and Health, 2002)

Medarbetarna är också en resurs ur riskhanteringssynvinkeln. Ett företags personalstyrka har kompetens och kunskap om många problem, risksituationer och hur de hanteras. Även om riskidentifiering och riskbedömning ofta kräver specialistkunskap, är input från de anställda ovärderliga, särskilt i de frågor som berör arbetsmiljön. (Institution of Occupational Safety and Health, 2002)

4.1 Nyckelpersonal

Att behålla nyckelpersonal är viktigt för alla arbetsgivare. Definitionen på en nyckelanställd är en person som är svår att ersätta i ett företags verksamhet. Exempel på en nyckelanställd kan vara en anställd som har fördjupade kunskaper om tekniska principerna för ett företags huvudsakliga produktionsprocess. En nyckelanställd kan också vara en person som har goda relationer till en eller flera viktiga kunder. En annan typ av nyckelanställd kan också vara en person som

driver ett företag (t.ex. VD), som ofta besitter kunskap om verksamheten som ingen annan har. (Institution of Occupational Safety and Health, 2002)

I små och medelstora företag, kan förlusten av en nyckelanställds arbetsinsats vara betydande hot mot verksamheten. Tillräckligt skydd måste alltid säkerställas i ett företags mest kritiska aktiviteter. Exempelvis, hur du kommer att hantera med kritiska arbetsuppgifter under semestrar eller hantera brådskande leveranser. Om en nyckelperson tar jobb hos en konkurrent, kan det ha allvarliga konsekvenser för ett företag. (Institution of Occupational Safety and Health, 2002)

Små och medelstora företag har sällan möjlighet att erbjuda samma förmåner, ekonomiska eller andra, som erbjuds av större företag. Det är dock möjligt att försöka hålla nyckelpersoner genom att hålla dem motiverade. För att hålla nyckelpersoner motiverade kan man till exempel erbjuda partnerskap. Andra faktorer som kan motivera anställda kan vara att ha en god atmosfär på arbetsplatsen, är bra position och att ha en röst i företaget. (Institution of Occupational Safety and Health, 2002)

Det bästa sättet att förhindra personrisker är att dela kunskap och expertis av nyckelanställda med andra människor. Dokumentation minskar risken som orsakas av förlusten av en nyckelperson. Det som skall dokumenteras kan vara hur nyckelpersonen utför sina arbetsuppgifter, vilken typ av verktyg och kunskap han eller hon använder och en lista över användbara kontakter. (Institution of Occupational Safety and Health, 2002)

4.2 Risker

Ett viktigt första steg är att inse att förlorad kunskap kan utgöra hot mot en organisations resultat och framgång. Utformningen av effektiva lösningar kräver också en tydlig förståelse av vilken form dessa hot kan vara. Förlorad kunskap kan uppstå på fyra nivåer; en organisatorisk-, grupp-, funktions-, och

organisationsnivå. Kunskap förlorade på dessa olika nivåer kan få konsekvenser för organisationen i sin helhet. (DeLong, 2004, 21, 26-27)

Kostnaderna kan vara enorma när effekterna av förlorad kunskap är oväntade. Öväntad förlorad kunskap kan kosta ett företag miljontals dollar i förlorad produkt och försäljningsintäkter. Ett av målen med kunskapsbevarande är att minska antalet dessa kostsamma överraskningar som stör produktiviteten. Att förlora kunskap kan ha effekter som är mycket materiella och ekonomiskt mätbara eller effekter kan vara immateriella och svåra att mäta. Kunskap som påverkar den dagliga verksamheten i varje organisation ständigt går förlorade. Tricket är att räkna ut på förhand, vilken kunskap som kommer att underminera en organisations strategi. (DeLong, 2004, 26-28, 31)

Enligt DeLong (2004, 31) minst fem huvudsakliga risker med förlorad kunskap;

1. Minskad förmåga till innovation

Företag som följer en innovationsstrategi bör vara särskilt oroade över att förlora medarbetare med kunskaper som är väsentliga för utvecklingen av nya produkter eller tjänster. Att förlora erfarenhet och kompetens när äldre människor går i pension, särskilt inom forskning och utveckling, kan sakta ner och försämra kvaliteten på innovationen. Det kan vara svårt att göra en tydlig koppling mellan en enhets innovationsförmåga och den kunskap som personalen har. Det är ändå möjligt att uppskatta de ekonomiska konsekvenserna av att förlora den kunskap de behövde för att komma med nya produkter och tjänster till marknaden. Analysering de verkliga kostnaderna att förlora åtkomsten till en individs eller en grupps specialiserade kunskap kommer ofta visa potentiella effekter på ett företags innovations kapacitet. (DeLong, 2004, 31-32)

2. Möjlighet att fullfölja tillväxtstrategier

Företag som har en tillväxtstrategi och som inte endast förlitar sig på förvärv av andra företag, kommer upptäcka att förlora kunskap genom pensioneringar och omsättning allvarligt kan förhindra deras förmåga att stödja utökad verksamhet. Problemet med att stödja tillväxt är nära relaterat till problem i rekrytering av både unga professionella och mera erfarna arbetare som behövs för utökad verksamhet. Många internationella organisationer förväntar sig att rekrytera högkvalitativa proffs för global verksamhet att vara en viktig faktor de kommande åren. Ökade pensioneringar gör också uppgiften att assimilera nya medarbetare svårare på grund av brist i tillgången på potentiella mentorer är kraftigt reducerad. När organisationer strävar efter aggressiva tillväxtmål, måste de realistiskt bedöma hur de kommer att hantera nya program och verksamheter. (DeLong, 2004, 32)

3. Minskad effektivitet undergräver lågkostnadsstrategier

Förlorad kunskap kan också ha en viktig effekt för organisationer med fokus på kostnadsbesparingar och produktivitetsförbättringar. Vad en organisation förlorar på folk som slutar är effektivitet samt kunskap om hur man utför en uppgift snabbare och på bättre sätt. DeLong (2004, 31-32) menar att om man förväntar sig att upprätthålla samma resultat som tidigare med en lågkostnadsstrategi bör man ställa två frågor; Vilken kunskap, ifall förlorad, skulle skada produktiviteten? Andra frågan; vilken kunskap måste bevaras för att stödja den fortsatta prestationsförbättringen. Ett annat problem som kan uppstå kan förstöra lågkostnadsstrategier är mera frekventa och mera kostsamma misstag. Misstag kan inte alltid undvikas men att uppskatta de potentiella risker och kostnader för dessa misstag kan fastställa var kunskapsbehållande insatser är nödvändiga och lönsamma.

4. Att förlora kunskap kan ge konkurrenter en fördel

Specialiserad kunskap kan ge företag en konkurrensfördel, ifall denna kunskap som har varit källan till fördelar går förlorad, kan det utgöra ett strategiskt hot mot företagets maktställning. Ett företag kan få problem om deras konkurrenter blir bättre med tiden på att behålla kunskap inom specialiserade områden, som är nyckeln till genomförandet av ens egna strategier. Man måste identifiera dessa viktiga funktioner och lista ut hur organisationen kan utveckla och behålla dem bättre än konkurrenterna. (DeLong, 2004, 33-34)

När nyckelpersoner lämnar en organisation är det viktigt att veta vart de är på väg. Det kan hända att de blir rekryterade av en konkurrent. Därmed menar DeLong (2004, 34) att man bör identifiera om det finns områden där organisationen är sårbar att förlora nyckelpersonal till konkurrenter. Man borde också fråga sig själv ifall man gör allt i ens makt för att förhindra detta från att hända.

5. Att förlora specifik kunskap vid fel tidpunkt ökar sårbarheten

Värdet och strukturen av kunskap utvecklas ständigt. Dagens ledande kompetens är ofta morgondagens grundläggande kunskap som kommer att vara en del en organisations standardiserade processer. Till exempel i vissa delar av en organisation finns det relativt ny kunskap som är viktig för strategin och som är mer sårbar att förlora idag än om några år. En organisation kommer alltid att vara sårbar av att förlora kunskap. Därmed är det bra att vara medveten om var organisation är mest sårbar att förlora kunskap, det kan bidra till att identifiera var eventuella åtgärder bör vidtas. (DeLong, 2004, 35)

5 EMPIRI

Den empiriska delen inleds med en beskrivning av vad en fallstudie är, därefter kommer en kort beskrivning av Case företaget samt dess nyckeltal för år 2012. I den följande delen kommer en beskrivning av den datainsamlingsmetod som tillämpats i detta lärdomsprov. Därefter följer en beskrivning av undersökningens tillvägagångssätt och slutligen redovisas undersökningens resultat.

Syftet med detta lärdomsprov är undersöka på vilket sätt kunskapsdelning kan gynna företag och hur kunskapsdelning hanteras i praktiken. För att besvara lärdomsprovets syfte har följande problemfrågor utformats:

- Hur kan kunskapsdelning gynna ett företag ur en ekonomifunktions synvinkel?
- Hur man kan dela och bevara kunskap i företag?
- Vilka risker kan uppkomma vid bortfall av nyckelpersonal i ett företag?

5.1 Fallstudie

Den empiriska undersökningen utgår från en fallstudie eftersom den anses lämpa sig bäst för att besvara lärdomsprovets problemområde. I den empiriska undersökningen läggs fokus på ett caseföretag vid namn Wärtsilä. Undersökningen har avgränsats till en fallstudie och berör endast en ekonomifunktion inom företaget. Ytterligare avgränsningar har skett genom att endast en förman har valts som intervjuperson.

Enligt Patel och Davidson (2011, 56-57) innebär en fallstudie att man gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Ett ”fall” eller ett ”case” kan bestå av en individ, en grupp individer, en organisation eller situation. Man kan även undersöka fler än ett fall i en fallstudie, exempelvis två organisationer. Vid

fallstudier utgår man från ett helhetsperspektiv för att få så komplett information som möjligt.

Fördelar med fallstudien kan vara att den möjliggör för forskaren att koncentrera sig på en specifik händelse eller fenomen samt att försöka belysa vilka faktorer som inverkar på företeelsen (Bell 2000, 16). Fallstudier används ofta när man vill undersöka processer och förändringar. Det som bör tas i beaktande vid uträttande av fallstudier är att inte generalisera resultaten som förekommer i undersökningen, resultaten gäller endast det avgränsade undersökningsområdet. (Patel och Davidson, 2011, 57)

5.2 Företagsbeskrivning

Case företaget i detta lärdomsprov – Wärtsilä – är ett finskt företag som är en världsledande leverantör och tillverkare av industriella motorer för kraftverk och den marina marknaden. Dess verksamhet är indelad in tre enheter: Power Plants, Ship Power och Services. Ship Power enheten erbjuder sina kunder en rad produkter och tjänster till både skeppsvarv och rederier, såsom medelvarviga 4-takts motorer och lågvarviga 2-takts motorer. Dessa motorer kan drivas med alternativa bränslen, exempelvis med olja, gas och olika typer av biobränslen. (Wärtsiläs hemsida, 2014)

Wärtsilä Power Plants enheten erbjuder sina kunder flexibla kraftverk för olika syften, till exempel för olje- och gasindustrin, stabilisering av elnät och kraftverk för olika typer av belastning. I Service enheten stöder man sina kunder i form av att erbjuda tjänster för fältservice, teknisk service, drift- och underhållskontrakt, reservdelar och miljövänliga upgraderingar. (Wärtsiläs hemsida, 2014)

Wärtsiläs nyckeltal 2012

- Omsättning 4.725 milj. euro (4.209)
- Rörelseresultatet 515 milj. euro (469)
- Orderingång 4.940 milj. euro (4.516)

- Orderstock vid utgången av året 4.492 milj. euro (4.007)
- Antal anställda vid utgången av året 18.887 (17.913)

(Wärtsiläs hemsida, 2014)

5.3 Datainsamlingsmetod och undersökningens utförande

Undersökningsmetoden som tillämpats i detta lärdomsprov är kvalitativ intervju. När man vill förstå och beskriva olika fenomen används kvalitativa metoder. Har man att göra med siffror och vill ha reda på frekvenser av beskrivna kvaliteter, används däremot kvantitativa metoder. (Trost, 2001, 22) Eftersom lärdomsprovets syfte är att undersöka på vilket sätt kunskapsdelning kan gynna företag och hur kunskapsdelning kan hanteras i praktiken, är det beskrivande data som man vill nå och därmed används den kvalitativa metoden.

Patel och Davidson (2011, 81) påstår att det är svårt att sammanfatta sig kort när det kommer till kvalitativa intervjuer. Det är ett komplext område och det finns en hel del relevanta aspekter kring hur kvalitativa intervjuer utförs och tillämpas i undersökningar. Oftast är kvalitativa intervjuer strukturerade till en låg grad, vilket ger utrymme åt intervjupersonen att svara med egna ord. I kvalitativa intervjuer kan den som genomför intervjun välja att ställa frågorna med en hög grad av standardisering, det innebär att frågorna ställs i en bestämd ordning. Vid en låg grad av standardisering kan intervjuaren välja att ställa frågorna i den ordning som passar det enskilda fallet bäst.

Som primär datainsamlingsmetod har en kvalitativ intervju med låg grad av standardisering och låg grad av strukturering utförts. Som sekundär datainsamlingsmetod har information som berör lärdomsprovets problemområde insamlats från bland annat Wärtsiläs hemsidor och intranät.

Intervjun kommer att utföras under arbetstid vid Case företagets kontor i Vasa enligt överenskommelse. Personen kommer att få förhandsbekanta sig med

intervjufrågorna några dagar på förhand. Valet av intervjupersonen har grundat sig på intervjupersonens position, arbetsuppgifter och avdelning på Case företaget.

5.4 Resultatredovisning

5.4.1 Intervju med en Business Controller på Wärtsilä

Till detta lärdomsprov har en person i förmansställning för en ekonomifunktion på Wärtsilä intervjuats. Personen i fråga är en 34-årig ekonom som har arbetat elva år för Wärtsilä, varav sju år inom ekonomifunktion och fyra år inom logistik och inköp. Han har också tidigare arbetserfarenhet från en bank. Hans nuvarande arbetstitel är Business Controller. Intervjupersonen har själv forskat kring kunskapsdelning och Human Resources Management (HRM) och är insatt i ämnet.

Intervjupersonen anser att kunskapsdelning förekommer i olika former och är en viktig del av arbetet i en ekonomifunktion. Speciellt delning av den tysta kunskapen är viktig. Enligt intervjupersonen består kunskapen som behövs i en ekonomifunktion består till tjugo procent av baskunskap, som exempelvis kommer från skolan. Tio procent av kunskapen kommer från olika träningar och skolningar, medan hela sjuttio procent av kunskapen kommer från ”learning by doing”, som sker via kunskapsdelning. Vidare anser intervjupersonen att man själv måste ta ansvar och initiativ för att kunskapsdelning ska kunna ske.

Kunskapsdelning beror i allmänhet också på vilken typ av kultur man har på sin avdelning eller funktion. På en ekonomifunktion krävs det att man skall ha en väldigt öppen kultur. Det innebär att man bör vara öppen och mottaglig för kunskapsdelning och själv vara beredd att dela kunskap, eftersom man till stor del är beroende av varandra och varandras kunskap. Kunskapsdelning kan gynna en ekonomifunktion eftersom nyanställda då snabbt och effektivt kommer i gång med sitt arbete.

Arbetet i en ekonomifunktion är överlag väldigt specialiserat och det blir lätt så att man endast fokuserar på sitt eget arbetsområde. I stället bör man sträva efter att se den stora helheten, vilket kan uppnås genom att dela kunskap. Ju bredare kunskap man har, desto bättre förståelse har man för arbetet i en ekonomifunktion. Vidare anser intervjuobjektet att det alltid finns behov för kunskapsdelning i en ekonomifunktion, delvis för att alla är specialister inom sina egna områden och för att inte skapa ett allt för stort beroende till dessa nyckelpersoner.

Hos Wärtsilä överlag fungerar kunskapsdelningen bra, vilket kan noteras genom Wärtsiläs ledande marknadsposition genom åren. Däremot anser intervjuobjektet att det finns utmaningar och problem när det kommer till kunskapsdelning i ekonomifunktioner. Framst för att alla är specialister inom sina arbetsområden och nödvändigtvis inte hinner eller vill dela kunskap. Det är också svårt att göra en benchmarking av kunskapsdelning med andra avdelningar och funktioner, eftersom ekonomifunktioner i Wärtsilä har olika ansvars- och verksamhetsområden.

Intervjupersonen menar särdragen med kunskapsdelning som existerar inom en ekonomifunktion är att man behöver en stark grund kunskap i exempelvis bokföring och redovisning. Andra särdrag är att arbetsbördan inom en ekonomifunktion kan vara ojämn fördelad på en månad, exempelvis i och med den månatliga bokslutsrapporteringen. Man bör sträva efter att arbetsmängden skall vara någorlunda jämn genom hela månaden, vilket kan uppnås genom kunskapsdelning. Att flera personer har samma kunskap gör att de kan hjälpa och stödja varandra och därmed fördela arbetsmängden jämnare.

Kunskap kan delas genom flera olika metoder. Intervjupersonen anser att ”learning by doing” är det bästa sättet att dela kunskap, exempelvis genom att fråga om hjälp eller stöd för att sedan själv utföra uppgiften. På Wärtsilä erbjuds de anställda att delta i träningar och skolningar beroende på olika behov. Att ha en öppen diskussion kan också vara en källa för delning av kunskap. Intervjuobjektet

anser att kunskapsdelning kan optimeras genom att man verkligen planerar in och reserverar tid för kunskapsdelning. För vidare optimering av kunskapsdelning hjälper det också utifall man har stöd från ledningen.

Intervjuobjektet är av den åsikten att kunskapsdelning sker konstant både medvetet och omedvetet. Däremot bör man som tidigare nämnts reservera tid och planera in kunskapsdelning för att uppnå bästa resultat. Han anser att tidsbrist kan utgöra en väsentlig faktor ifall kunskap delas eller inte. Det kan även finnas en motvillighet bland de anställda att dela kunskap, eftersom kunskap kan ses som makt.

Ifall kunskap inte delas, kan företagets lönsamhet försämrans menar intervjuobjektet. Att begå samma kostsamma misstag om och om igen kan i det långa loppet ge upphov till en försämrad lönsamhet. En annan risk med att inte dela kunskap är om kunskap går förlorad, då måste man börja uppfinna hjulet igen, vilket är tidskrävande och kostsamt för företaget.

En person med ekonomisk utbildning kan klara av vanliga uppgifter som finns på en ekonomifunktion. Däremot anser intervjupersonen att man genom kunskapsdelning och arbetserfarenhet lär sig mer avancerade uppgifter, såsom att göra analyser, prognoser och estimat. Om en nyckelperson som har dessa avancerade kunskaper försvinner från företaget, innebär det även att denna kunskap helt och hållet går förlorad i fall den inte har delats.

För att motverka dessa risker menar intervjuobjektet att man kan uppmuntra till arbetsrotation på avdelningen, vilket innebär att man får en bredare kunskap och kan utföra ett flertal och mångsidiga arbetsuppgifter. Man kan centralisera olika funktioner och skapa större organisationer för att få flera experter. Man kan även se till att ha en reservperson ifall man själv t.ex. skulle insjukna och vara frånvarande en längre period.

Intervjuobjektet anser att man som förman till en viss del är ansvarig för att fostra kunskapsdelningskulturen. Det slutgiltiga ansvaret för att förverkliga delning av kunskap ligger hos individerna själva. Han anser själv att han har stöd från sina närmsta förmän för att uppmuntra kunskapsdelning.

5.4.2 Hjälpmedel och verktyg för kunskapsdelning

Som sekundär datainsamlingsmetod används material relaterat till kunskapsdelning som finns tillgängligt på Wärtsiläs intranät och servrar. Dessa hjälpmedel och verktyg är delvis riktade till ekonomifunktioner på Wärtsilä. Det insamlade materialet som kan användas för hjälpmedel och verktyg för kunskapsdelning består av *manualer och instruktioner*, samt några praktiska exempel på dessa. Sedan följer en kort beskrivning av Case företags *intranät* samt ett exempel på innehåll. Därefter beskrivs Wärtsiläs elektroniska *dokumenthanteringssystem* samt hur verktyget *Workspaces* dedikerat till för projektarbete kan användas. Därefter beskrivs användningen av *bloggar* som kunskapsdelningsmetod. Som avslutande del kommer en kort beskrivning av hur *coaching* och *mentorskap* kan hjälpa anställda och företaget att utvecklas.

Manualer och instruktioner

Det finns ett flertal manualer och instruktioner som används inom Wärtsilä. Wärtsiläs ekonomifunktioner förlitar sig till stor del på de egna producerade manualerna och instruktioner gällande bokföring och redovisningsprinciper.

Wärtsiläs bokföringsmanual

Wärtsiläs bokföringsmanual koncentrerar sig på redovisnings- och rapporteringsfrågor inom Wärtsilä koncernen. Wärtsilä koncernen har verksamhet i 70 länder, alla med egen kultur. Det är därför mycket viktigt att inrätta ett gemensamt språk och gemensamma redovisningsprinciper för att säkerställa de finansiella rapporterna ger information som är;

- Relevant för beslutsfattande
- Enhetliga och jämförbara för användarna
- Pålitliga så att de:
 - representerar ett tillförlitligt resultat och finansiell ställning för alla affärsenheter och bolag
 - återspeglar den ekonomiska innebörden av transaktioner
 - är neutrala och fria från fördomar
 - att de är försiktiga
 - är fullständiga i alla väsentliga avseenden

Det huvudsakliga syftet med denna bokföringsmanual är att uppfylla kraven i enhetliga rapporteringsformat och att förse kontrollerna i koncernen med enhetlig information om rapportering och redovisningsprinciper, policys och instruktioner som tillämpas inom ekonomifunktioner inom Wärtsilä-koncernen. Denna manual innehåller även information om koncernen i allmänhet, juridisk, organisationsstruktur, förvaltningsprinciper och andra föremål, som alla utgör det ramverk inom vilket rapportering och redovisning konstitueras. (Wärtsilä intranät, 2014)

Business Control Manual

Business Control manual är riktad till att vara en verktygslåda för finans och Business Control medarbetare globalt. Syftet är att den skall skapa en medvetenhet om internkontrollfrågor och underlätta snabbutbildning i viktiga regler, föreskrifter och riktlinjer. Det är i grunden en länksamling relaterade till finans-och affärskontrollområden. Business Control manualen består av tre nivåer;

1. **Koncernnivå** är den högsta nivån och gäller för varje division och företag
2. **Divisionsnivå** omfattar divisionsspecifika (Power Plants, Ship Power och Services) områden på en mer detaljerad nivå

3. **Lokala företags webbsidor** inkluderar länkar till olika lokala intranät i Wärtsiläbolagen.

Intranät

Intranät hemsidan har flera roller. Det är en avgörande för Internet-kommunikation genom att lyfta fram viktig information och hålla de anställda medvetna och uppdaterade om vad som händer globalt och lokalt i verksamheten samt och i olika stödfunktioner. Wärtsiläs egna intranät ”Compass” uppmuntrar anställda till ett globalt samarbete och kunskapsdelning. Compass betonar horisontell kunskapsdelning. Vem som helst kan dela information genom tillkännagivanden, ställa frågor via den allmänna diskussionsforumet. Detta ökar medvetenheten om vad anställda i affärsenheterna arbetar med och gör det möjligt att dela idéer. (Wärtsilä intranät, 2014)

FICO Knowledge Library

På Wärtsiläs intranät finner man ”FICO Knowledge Library”, som översatt till svenska betyder finans och kontroll kunskapsbibliotek. På kunskapsbiblioteket finner man länkar till träningsmaterial och användarinstruktioner. Man kan även själv bidra med eget producerat material till detta bibliotek. Kunskapsbiblioteket är uppdelat i fyra olika kategorier, den första är allmänna manualer och anvisningar, där man exempelvis finner en länk till Wärtsiläs bokföringsmanual. Den andra kategorin ”Finansiell bokföring” innehåller ett flertal guider och instruktioner om hur man utför diverse arbetsmoment på ett korrekt sätt. Den tredje kategorin är för system verktyg, bland annat för hur man använder olika finansiella rapporter och rapporteringsverktyg. Under den sista kategorin ”kontrolling” finner man guider och instruktioner för hur man utför kontrolling moment. (Wärtsilä intranät, 2014)

IDM – dokumenthanteringsystem

Wärtsiläs integrerade dokumenthanterings lösning IDM är en global plattform som möjliggör säker delning av affärsdokument. Med IDM kan man exempelvis hantera dokumentändringar så att man vet vilken är först upplagan och sista och godkända revideringen. Det är också möjligt att se vem som har läst och redigerat ett dokument. Man kan välja att dela dokument med alla Wärtsilä anställda eller endast med en bestämd grupp man kan också välja vem som kan läsa och redigera dem. (Wärtsilä intranät, 2014)

Workspaces

Workspaces är ett verktyg som ger användare i team eller projektgrupper möjligheten att samarbeta, dela information, samordna arbetsuppgifter och arbeta tillsammans. Det går även att ha levande dokument som en grupps medlemmar kan uppdatera och spara eventuella uppdateringar och ändringar direkt i Workspaces. Det rekommenderas att man är mellan 5 – 100 personer per grupp för den mest effektiva användningen. Det finns även öppna grupper där alla anställda kan hämta material och instruktioner ifrån. Huvudsakligen är Workspaces tänkt för Wärtsiläs egna anställda men fall det behövs kan man också i vissa fall ge externa personer tillgång till Workspaces. (Wärtsilä intranät, 2014)

Bloggar

På Wärtsiläs intranät finner man också möjligheten till att läsa och skriva blogginlägg. Syftet med bloggen är att utveckla en känsla av gemenskap i ett globalt företag genom att erbjuda alla anställda chansen att dela berättelser på ett informellt sätt. Bloggen utvecklar en kultur av erkännande och öppenhet genom att bjuda in anställda att dela berättelser och kommentera andra blogginlägg. Ifall man vill skriva ett inlägg finns det sex olika kategorier att välja på;

1. Medarbetaromsorg och motivation
2. Innovation och idéer
3. Kundomsorg
4. Spännande projekt och intressanta arbeten
5. Gemenskap och miljöomsorg
6. Annat

Innehållet som skrivs i bloggen bör vara verkligt, relaterat till Wärtsilä och inte vara allt för långa inlägg. Inlägg får till exempel gärna vara inspirerande, roliga eller en typ av lärdomar (lessons learned). Man kan även bifoga bilder och dokument ens egna inlägg. (Wärtsilä intranät, 2014)

Mentorskap och coaching

Coaching

På Wärtsilä finns ett coaching program som handlar om att hjälpa människor att förbättra sin egen prestation genom att utveckla den potential som redan finns. Coaching fokuserar på att fråga snarare än att ge lösningar med hjälp av effektiva frågor som ökar medvetandet och skapar nya insikter. Nyckeln är att tro på potentialen som finns hos personen som man coachar. Coaching processen stöds av etablerad tillit till personen som coachas, i tron att han eller hon har de resurser som krävs för att göra framsteg. (Wärtsilä intranät, 2014)

Fördelar med coaching för organisationen är många, exempelvis, det garanterar att lärande överförs och integreras in i arbetsplatsen, därmed en direkt positiv inverkan på resultat och produktivitet på arbetsplatsen. Andra fördelar för organisationen som coaching tillför är att det är ett kostnadseffektivt sätt att utvecklar människor. Det kan också vara ett effektivt verktyg inför förberedelser av efterträdarplanering. För en funktion i en organisation kan det också innebära kvarhållande nyckelpersoner. (Wärtsilä intranät, 2014)

Mentorskap

En mentor definieras oftast som en mer erfaren person, pålitlig vän, rådgivare eller lärare, förebild en kompetent handledare eller som en person som medför stöd på många olika sätt till en som eftersträvar specifika mål. Mentorskap stödjer den individuella utvecklingen av både mentorn och adepten. I ett mentor- och adeptförhållande är det av den av största vikt att relationen bygger på ömsesidig tillit, respekt, förtroende och öppenhet med en harmonisk personkemi. (Wärtsilä intranät, 2014)

Fördelar med mentorskap är att det ger en bättre, ökad och mer systematisk delning och användning av tyst professionell kunskap. Det ger också en bättre förberedelse inför karriärövergångar såsom positionsförändringar, befordringar och pensioneringar. För Wärtsilä gynnar mentorskap speciellt byggandet av nätverk och delning av Wärtsiläs värderingar. De som är adepter kan också ses som framtidens ledare. (Wärtsilä intranät, 2014)

6 AVSLUTNING

6.1.1 Resultatdiskussion

I detta kapitel framkommer undersökningens viktigaste resultat som anses besvara problemfrågorna.

Problemfråga 1: Hur kan kunskapsdelning gynna ett företag ur en ekonomifunktions synvinkel?

Kunskapsdelning kan gynna en ekonomifunktion genom att nyanställda och vikarier kommer igång snabbt och effektivt med arbetet. Detta kan i sin tur avbelasta andra personer i ekonomifunktionen eftersom arbetsmängden och arbetsbördan kan variera kraftigt beroende på vilken tid på månaden det är. Det är ganska typiskt för en ekonomifunktion att arbetsbördan är ojämn fördelad under en månad. Därför är det viktigt att kunskapsdelningen fungerar så att exempelvis flera personer kan utföra tidskrävande uppgifter istället för att endast en person kan utföra dem. Man bör sträva efter att få en så bred kunskap som möjligt för att få ett bättre perspektiv på- och förståelse för arbetet i en ekonomifunktion.

Problemfråga 2: Hur man kan dela och bevara kunskap i företag?

För delande och bevarande av kunskap i ett företag måste man själv ta initiativ och ansvara för kunskapsdelningen. För kunskapsdelning utgör träningar och skolningar en bra grund. En betydligt större del av kunskapsdelning är ”learning by doing”, vilket kan översättas till: ”lära genom att göra”. Det innebär att man exempelvis får någon form av stöd från en kollega för att utföra en uppgift. Öppna diskussioner kan också vara ett bra hjälpmedel till för att dela kunskap.

Arbetsrotation på en bestämd tid inom företaget eller inom samma funktion kan vara en möjliggörare för kunskapsdelning på grund av att man får chansen att lära sig någonting nytt. I stora organisationer kan man centralisera funktioner så att

alla specialister finns samlade i samma funktion och därmed kan kunskapen bevaras. Man kan också ha en bestämd reservperson att dela kunskap med, som kan vikariera vid frånvaro. Från företagets perspektiv på att dela och bevara kunskap kan man fostra en kunskapsdelningskultur. För att möjliggöra en effektiv kunskapsdelning bör man också planera och reservera tid för kunskapsdelning.

Problemfråga 3: Vilka risker kan uppkomma vid bortfall av nyckelpersonal i ett företag?

Vid bortfall av nyckelpersonal kan företagets lönsamhet påverkas negativt eftersom det skulle kosta företaget både tid och resurser att nyrekrytera eller lära upp någon befintlig anställd. Om nyckelpersonal med omfattande arbetserfarenhet och specialiserad kunskap försvinner från företaget, går även deras (tysta) kunskap förlorad i fall den inte har uttryckts och delats på arbetsplatsen. En annan risk för företaget är i fall nyckelpersonal inte vill dela med sig av sin kunskap på grund av exempelvis maktbehov eller tidsbrist.

6.1.2 Metoddiskussion

Undersökningen gav en bra insyn om kunskapsdelning inom en ekonomifunktion hos Case företaget. Kvalitativ intervju anses ha varit en lämplig datainsamlingsmetod för denna undersökning eftersom lärdomsprovets syfte och problemfrågor har besvarats. För att få en mer omfattande insyn i ämnet kunde ett flertal intervjuer ha utförts med personer med olika positioner hos Case företaget. Det skulle även ha varit intressant att jämföra en ekonomifunktion med en annan typ av funktion eller avdelning för att se vilka skillnader som existerar gällande kunskapsdelning och risker.

Enligt Patel och Davidsson (2011, 106) är validiteten i en studie inte enbart relaterad till själva datainsamlingen, god validitet bör eftersträvas genom forskningsprocessens alla delar. I detta lärdomsprov har validitet eftersträvat

genom hela forskningsskedet. Validiteten anses vara god eftersom intervjun stöder den teoretiska referensramen.

Det är svårt att mäta reliabiliteten i kvalitativa intervjuer, eftersom konkreta frågor kan ge olika svar i olika situationer (Bell, 2000, 89). Undersökningens reliabilitet har dock eftersträvat genom att kontrollera formuleringen av intervjufrågorna genom en testintervju.

6.1.3 Slutledningar

Syftet med lärdomsprovet var att undersöka på vilket sätt kunskapsdelning kan gynna företag och hur kunskapsdelning kan hanteras i praktiken. I lärdomsprovet framkommer tydligt hur värdefull personalen och deras kunskap är för företaget, och hur viktigt det är med kunskapsdelning ur företagets synvinkel.

Kunskapsdelning kan bidra till att företagets konkurrenskraft ökar eftersom personalen får en bredare kompetens och större perspektiv på det egna arbetsområdet och på företagets verksamhet. Vidare kan delandet av kunskap bidra till att nyanställda kommer igång snabbare med sitt arbete, vilket sparar både tid och resurser. Eftersom man genom kunskapsdelning tar tillvara på kunskapen som redan existerar inom företaget behöver man inte köpa tjänster utifrån. Det är därför även ekonomiskt lönsamt att utnyttja de befintliga resurserna.

För att behålla kunskap i företag kan kunskapsdelning tillämpas på olika sätt beroende på kontext. I teorin togs bland annat intervjuer, träning, berättande, mentorskap och praktikbaserad gemenskap upp som vanliga kunskapsdelningsmetoder. Utifrån undersökningen framkom dessutom följande exempel på olika kunskapsdelningsmetoder: ”learning by doing”, öppna diskussioner, arbetsrotation, centralisering av funktioner, träningar och skolningar. Dessutom är det väsentligt att planera in och reservera tid för ett

effektivt förverkligande av kunskapsdelning. Det är även av avgörande betydelse att individen själv är motiverad och tar initiativ till kunskapsdelning.

6.1.4 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara att närmare behandla och undersöka ledarskapsaspekten kring kunskapsdelning. Detta skulle kunna göras så att ledarens roll och ansvar för kunskapsdelning framkommer tydligt. Det skulle även kunna innebära att man får reda på hur man ansvarar för sin egen kunskapsdelning samt hur man kan ta initiativ till kunskapsdelning.

Ett annat förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara hur man kan kartlägga kunskap i ett företag, för att se hur man kan införa någon typ av process eller system för kunskapsdelning. Ifall man ännu vill bygga vidare på det, skulle man kunna göra en omfattande benchmarking av kunskapsdelning i företag med olika verksamhets områden.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Alvesson, M. 2004. Kunskapsarbete och kunskapsföretag. Malmö. Liber AB.

Awad, E & Ghaziri, H. 2010. Knowledge Management, second edition. New-Delhi. International Technology Group.

Bell, J. 2000. Introduktion till forskningsmetodik. Lund: Studentlitteratur.

Busch, P. 2008. Tacit Knowledge in Organizational Learning. Hershey, Pennsylvania. IGI Publishing.

DeLong, D.W. 2004. Lost knowledge - Confronting the threat of an aging workforce. Oxford, New York. Oxford University Press, Inc.

Dixon, N. M, 2000. Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Hisholp, D. 2009. Knowledge Management in organizations. Oxford, New York. Oxford University Press, Inc.

Huysman, M. de Wit D. 2002. Knowledge Sharing in Practice. Dordrecht, the Netherlands. Kluwer Academic Publishers.

Nonaka, I, Takeuchi, N. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford, New York. Oxford University Press, Inc.

O'Dell, C., Grayson, J & Essiades, N. 1998. If only we knew what we know. New York. The Free Press.

Patel, R. Davidson, B. 2011. Forskningsmetodikens grunder. Lund. entlitteratur.

Sandberg, J, Targama, A. 1998. Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund. Studentlitteratur.

Sveiby, K-E. 2005. Kunskapsflödet. Borgå. Svenska Dagbladets Förlags AB.

Trost, J. 2001. Enkätboken. Lund. Studentlitteratur.

Von Krogh, G. Ichijo, K, Nonaka, I. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford, New York. Oxford University Press, Inc.

Elektroniska källor

Paulin, D. Suneson, K. 2012. *Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM*. Hänvisat 10.1.2014. <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=321>

ICAEW. 2011. *The finance function: A framework for analysis*. Hämtad 13.11.2013 från: <http://www.icaew.com/~media/Files/Technical/Business-and-financial-management/finance-direction/finance-function-a-framework-for-analysis.pdf>

Smith. J.A. 2011. *Roles and responsibilities of a finance department*. Hämtad 09.10.2013 från: <http://www.jasmith.com/roles-and-responsibilities-of-a-finance-department/>

Institution of Occupational Safety and Health, 2002. *The Key to a Safer Tomorrow*. Hämtad 4.8.2013 från: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/pdf/en/personnel-risk-management-booklet.pdf>

KM-World. 2012. *What is KM? Knowledge Management Explained*. Hämtad 12.12.2013 från: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

Wärtsilä, 2014. Hämtad 05.01.2014 från www.wartsila.com

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1.

Intervju med en Business Controller

1. Vad anser du om konceptet kring kunskapsdelning
2. Hur anser du kunskapsdelning kan gynna en avdelning / funktion?
3. Hur ser du kring behovet av kunskapsdelning?
4. Hur tycker du kunskapsdelningen fungerar inom Wärtsilä / funktion?
5. Finns det skilda särdrag som man bör beakta i en ekonomifunktion när det kommer till kunskapsdelning?
6. Genom vilken metod anser du man bör dela kunskap?
7. Hur skulle man kunna optimera kunskapsdelning?
8. Hur aktivt borde man dela kunskap
9. Vilka hinder ser du för kunskapsdelning?
10. Vilka risker ser du som de största riskerna ifall kunskap inte är delad på en avdelning?
11. Hur kan man motverka dessa risker?