Knowledge Management och intranät
- en fallstudie av en divisionaliserad behandlingsorganisation

BENGT-GUNNAR ÖSTERBERG
Abstract: This Master thesis studies how a diversified institutional care organisation can optimise its collective knowledge resources so to manage and distribute this knowledge to different parts of the organisation with help of the organisation’s intranet. The purpose of the study is to examine if knowledge management and the organisation’s intranet can be used to create, store, transfer and better use the knowledge within the organisation. Through a case study the thesis will look at different knowledge processes and their relation to the organisation’s intranet. The case study includes a questionnaire for the whole organisation and qualitative interviews with seven persons from different levels of the organisation. The theoretical framework of the study approaches knowledge management and intranet through four knowledge processes. The results show that knowledge management and the organisation’s intranet can be used to develop and maintain the organisation’s knowledge resources although today the intranet mostly has a function as an information channel between the top management and the middle management. The conclusion is that the concept of knowledge management, is a useful approach to better develop, uphold and distribute knowledge resources via intranet in the organisation.
7. **SAMMANFATTNING** ........................................................................................................... 50

**REFERENSER** .................................................................................................................... 52

8. **BILAGOR.** ....................................................................................................................... 56

<table>
<thead>
<tr>
<th>Enkät</th>
<th>56</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Intervjufrågor/frågeområden</td>
<td>59</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Inledning


Vägen dit är kantad av repetitioner och utbyte av kunskap om hur man skall lösa den uppgift som skall genomföras. Dirigenten är VD:n som styr organisationens kollektiva kunskapsmassa med en lätt viftning på taktpinnen.

Visst är det en vacker metafor för hur Knowledge Management skulle kunna fungera i en organisation? Det är naturligtvis en utopi att tro att en organisation skulle kunna ha en lika direkt koppling till sin kollektiva kunskapsmassa som en symfoniorkester under ett konsertuppförande.

Men vad skulle då kunna ersätta dirigentens roll på i alla fall ett strukturellt plan? Ett genomtänkt intranät där organisationens erfarenheter och kunskap kan lagras, återvinnas och delas via ett användarvänligt gränssnitt skulle kunna vara en god början för detta. Det borde åtminstone kunna vara en del i den process där organisationens totala kunskapskapital får en chans att växa.

Teknologisk övertro är aldrig bra. Intranätet kan aldrig bli organisationens dirigent, men det kan skapa bättre förutsättningar för enskilda medarbetares vilja att dela med sig och förkovra sig inom sin organisationens kärnområde.

I denna uppsats skall jag, i en fallstudie, undersöka förutsättningarna för att implementera Knowledge Management (KM) via intranät i en divisionaliserad behandlingsorganisation. Finns det ett behov bland användarna och vilka processer är möjliga att stödja?

1.1 Bakgrund och val av ämne

Inom den stora behandlingsorganisationen finns väldigt mycket samlad kunskap och erfarenhet som representerar en värdefull tillgång för organisationen. Kunskapen är dock spridd och svår att överblicka. Synergieffekter uppstår naturligtvis ibland, men med en annan strategi och samordning skulle resultatet ytterligare kunna förbättras.

Då jag började mina studier i biblioteks- och informationsvetenskap med inriktning mot organisationen och dess informationsresursers användning och utveckling, hittade jag många beröringspunkter med mitt arbete i behandlingsorganisationen. Teorier och modeller från min utbildning såg ut att kunna vara användbara för att effektivisera och skapa möjligheter och verktyg för ett bättre behandlingsarbete. Jag tänker då i första hand på Information Management och KM. Choo\footnote{\url{http://choo.fis.utoronto.ca/[2005-05-13]}} anser att Information Management är grunden för organisationens hantering av sina informationsresurser. Om organisationens Information Management fungerar på ett tillfredsställande sätt finns också grundförutsättningarna för att arbeta med KM.

\subsection*{1.2 Problemområde}


vilka av hans egna färdigheter och kunskaper som är värdefulla för någon annan⁴.


1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att, via en fallstudie, undersöka om Knowledge Management (KM) och intranät kan användas för att skapa, lagra, sprida och använda kunskap i en divisionaliserad behandlingsorganisation. För att uppnå syftet kommer jag även att svara på följande frågeställningar:

- Vilken typ av information och kunskapsförmedling, via intranät, efterfrågar användarna i organisationen?
- Vilka KM-processer är mest användbara för att stödja kunskapshantering i en divisionaliserad behandlingsorganisation?
- Vilka nackdelar finns när man skall tillämpa KM via intranät?

1.4 Avgränsningar


Information Management är en mycket viktig förutsättning för att kunna implementera KM i en organisation. Jag kommer inte att gå in på djupet av Information Management utan endast i vissa kapitel relatera till dess övergripande funktion.

Organisationskulturen är ytterligare en faktor som är viktig för KM. Traditioner om hur man handskas med erfarenhetsutbyte och inställningen till att dela med sig av kunskap är givetvis central för KM. Organisationskulturella aspekter kommer att beröras men jag kommer inte att avsätta ett eget kapitel för dessa frågor.

---

1.5 Begrepp och definitioner

Jag kommer här att göra en kort redovisning över vad vissa centrala begrepp har för betydelse i denna uppsats.

1.5.1 Intranät

Intranät kan definieras på en rad olika mer eller mindre tekniska sätt. Jag anser att det inte är viktigt att komma fram till en exakt definition om vad intranät är per se. Det viktiga är hur och i vilka sammanhang som intranät används.

Tellen skriver "An intranet is a set of content shared by a well-defined group within a single organisation". En kort och kärnfull definition som kan vara användbar. Men kanske kan det vara nödvändigt att även ha med något om den teknik som används.

Bark gör en definition som både tar med användningsområden och nödvändiga tekniska specifikationer för att möjliggöra ett intranät:

"Ett WWW och TCP/IP-baserat organisationssystem med möjlighet till ett enhetligt användargränssnitt, oberoende av datorplattform och servermiljö, anpassat för att stärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt att fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att understödja processer och arbetssituationer."

Denna definition fungerar bra som en utgångspunkt för ett resonemang om intranät. Den skall dock inte ses som en bestämning av vad ett intranät är. Utvecklingen går mycket fort och nya tekniska tillämpningar kan visa sig vara användbara i arbetet med att utveckla ännu bättre intranät.

1.5.2 Knowledge management

KM är ett omdiskuterat begrepp som många har försökt definiera. Det finns väldigt många olika definitioner och forskningsvärlden är inte överens om vad det egentligen innebär. Jag kommer att beskriva dessa skillnader mer utförligt i teorikapitlet.

---


I denna uppsats ansluter jag mig till Maryam Alavi och Dorothy Liedners synsätt, som säger att det finns fyra olika kunskapsprocesser som tillsammans bildar basen för KM. Dessa processer är:

1. Knowledge creation
2. Knowledge storage/retrieval
3. Knowledge transfer
4. Knowledge application

Jag kommer i uppsatsen att utgå från dessa olika moment och ställa dem i relation till vad intranätet kan ha för funktion och roll för dessa processer. Det är dock viktigt att komma ihåg att dessa processer är tätt sammanflätade och ofta går in i varandra. Uppdelningen är till stor del av analytisk och pedagogisk natur.

1.6 Disposition


I kapitel två redovisar jag mina metodologiska övervägningar och beskriver hur enkäten, intervjuerna och informationssökningsprocessen har gått till. Jag går också igenom hur jag har resonerat när jag har valt ut vilka personer som skall ingå i de intervjuer som har genomförts.


Kapitel fyra tar upp uppsatsens teoretiska ram. Jag går igenom för uppsatsen relevant forskning och gör en kritisk analys av de begrepp som behandlas.

I kapitel fem redovisar jag resultataten från enkäten och intervjuerna. Kapitlets underrubriker följer den teoretiska KM-modellens olika delar för att det skall bli lättare att se sambanden.

I kapitel sex diskuterar och analyserar jag uppsatsens resultatdel med hänsyn till den teori som presenterats tidigare i uppsatsen.

Kapitel sju är en sammanfattning av uppsatsens olika kapitel.

---

2. Metod

I detta kapitlet kommer jag att beskriva mitt metodval och hur enkäten och intervjuerna genomfördes. Jag redogör också för hur informationsökningen gått till.

2.1 Metodval

Jag valde att göra en fallstudie. Merriam\(^8\) menar att en fallstudie kan vara beskrivande, tolkande, värderande eller en kombination av dessa förhållningssätt. Denna uppsats är i huvudsak beskrivande och tolkande i sin ansats. Jag använde dels min egen erfarenhet från behandlingsarbete och dels intervjuer med nyckelpersoner i organisationen. Bromley\(^9\) tar upp att fallstudien är lämplig i fall som är nära ens eget intresseområde och att den är ett brett verktyg för att fånga in kvalitativa fakta.

Jag inledde undersökningen med en kvantitativ enkät som skickades via e-post ut till cheferna vid alla behandlingshem i organisationen. Enkäten fungerade sedan som ett underlag för de kvalitativa semistrukturerade intervjuer som jag genomförde för att fördjupa förståelsen och kunskapen om vilka KM-processer som var lämpliga att implementera i organisationen, med hänsyn taget till dess kunskapsbehov.

Merriam\(^10\) menar att denna form av triangulering kan förbättra både validiteten och reliabiliteten i undersökningen. De nackdelar som finns med att göra en enkät, att inte ha möjlighet att utveckla och fördjupa de frågor som ställs, kan minskas genom att man i intervjuerna kan gå på djupet och rätta ut frågetecken från enkäten. Likaså kan den kvalitativa intervjuens nackdel, att inte nå ut till tillräckligt många personer, uppvägas av att alla har haft möjlighet att svara på enkäten.

Jag valde att göra kvalitativa intervjuer eftersom jag anser att det är det bästa sättet att komma åt de komplicerade resonemang om kunskap och erfarenhet som jag avser att undersöka.


---
\(^10\) Merriam, S. B. s. 18 (1994).
intervjun som vid den femte. Detta är på intet sätt något som är ”fel” men man måste vara medveten om och reflektera över att så är fallet.

Vad förväntade jag mig då för resultat och hur handskades jag med analysen av dessa data?


I analysen av intervjuerna använde jag mig av den teoretiska modell gällande KM som jag presenterade i inledningen. Jag försökte leta efter hur jag kunde koppla samman respondenternas svar med de olika processernas innehåll.

Repstad framhåller att det är viktigt att inte blunda för empiriska fakta som talar emot den modell som valts. Det skulle till exempel kunna komma fram data som visar att intranät inte är ett lämpligt redskap för KM. Det är då viktigt att analysera och konfrontera dessa data med de teoretiska modeller som jag använder. I samband med analysen av intervjuerna beaktade jag om intervjuens var spontana eller om jag själv påverkade informanten i någon riktning. Denna typ av forskningseffekt är speciellt viktigt att vara medveten om i detta fall där jag själv har erfarenhet av samma arbete som informanterna.

### 2.2 Enkäten

Jag valde att göra en enkät för att nå så många personer som möjligt i organisationen. Ett brett underlag är viktigt för att kunna göra en så bra analys som möjligt.

När jag utformade enkäten valde jag frågor utifrån hur det existerande intranätet såg ut, men jag tog även med frågor som speglade framtida möjliga användningsområden. Jag formulerade frågor som gav information om hur ofta intranätet användes och jag tog också upp vilken typ av kunskap och information som var mest efterfrågad.

---

13 Knowledge creation, knowledge storage/retrieval, knowledge transfer/sharing och knowledge application/use
När det gällde framtida möjliga användningsområden utgick jag från de KM-processer som beskrivs i teoriavsnittet och ställde frågor som relaterade till dessa processers innehåll.

Jag har inte tagit med frågor om kön eller ålder eftersom jag anser att den betydelse dessa faktorer skulle haft i och för sig är intressanta men att det ligger utanför min undersökningens syfte. Enkätens syfte var att undersöka hur intränätet användes, samt att ta reda på användarnas attityder till dokumentation och olika typer av kunskapsförmedling. Detta material var sedan ett bra diskussionsunderlag som kunde utvecklas i de följande intervjuerna.

Enkäterna skickades ut via e-post till alla behandlingshem i organisationen. E-posten skickades till institutionsschefen och denne uppmånades att skriva ut och dela ut enkäterna till de anställda. Efter ett antal påminnelsemail slutade svarsfrekvensen på 52%. Den låga svarsfrekvensen i enkätutskicket är givetvis ett problem, men hälften av organisationens operativa personal har svarat på enkäten vilket ändå får anses som ett godtagbart utfall. Trost\(^5\) menar att man vid enkätundersökningar får räkna med svarsfrekvenser på mellan 50 och 75%.

Möjligheten att dra generella slutsatser utifrån hur svaren fördelar sig på varje enskild fråga är små. Det låga svarstalet gör att den statistiska felmarginalen blir alltför hög.

### 2.3 Intervjuerna


I arbetet med att konstruera frågor till intervjuerna utgick jag från enkätvaren och den KM-modell som beskriver olika processer gällande kunskapshantering: knowledge creation, knowledge storage/retrieveal, knowledge transfer och knowledge application. Varje process blev ett frågeområde där jag försökte hitta rätt frågor för att utröna processernas relevans och funktion i den undersökta organisationen.

Jag valde att göra sju intervjuer eftersom jag ansåg att det var ett tillräckligt stort antal för att få information från olika delar av organisationen. Alla de intervjuade ställde upp vid min första förfrågan så inga ytterligare personer behövde tillfrågas. Före intervjuerna skickade jag ut e-post som informerade om de frågeområden som intervjuerna skulle handla om. Tanken med att intervjuas personer på tre olika nivåer i organisationen var att få en bättre helhetsbild av förutsättningarna för att implementera KM-verktyg i organisationen.

---


Intervjuerna gav mycket information. Ibladd var det därför svårt att hålla fokus på uppsatsens syfte men min teoretiska KM-modell hjälpte mig att återbörda samtalen till ämnets då intervjuerna ibland gled över på närliggande områden. KM-modellen har också varit en hjälp när jag skulle strukturera materialet efteråt.

2.4 Informationssökning

I arbetet med att söka efter lämpligt material och litteratur till min uppsats utgick jag från min egen B-uppsats i Biblioteks- och informationsvetenskap, "Intranät- ett redskap för Knowledge Management i organisationen?”. Jag hittade då olika forskningsöversikter som var en bra ingång till ämnesområdet.

Jag sökte litteraturen på de interna katalogerna på Högskolan i Borås och Göteborgs Universitetsbibliotek samt även hos olika databasvärdar på dessa bibliotek. De databaser som jag använde mig av i första hand var LISA, Academic Search Elite och ERIC. En annan viktig källa var referenslistor i den litteratur som tog upp de olika ämnesområdena. Jag gjorde sedan ett utifrån mina frågeställningar relevant urval från denna litteratur.

För att begränsa mängden litteratur valde jag i första hand dokument som integrerade KM med aspekter på intranätsanvändning. Vid genomläsningen av litteraturen sökte jag efter paralleller mellan olika forskares sätt att närma sig ämnesområdet, och mina egna problemställningar. Jag har även tagit hänsyn
till hur gamla forskningsresultaten är. Då intranät är en så pass ny företeelse är det viktigt att beakta när forskningen gjordes. Den snabba tekniska utvecklingen gör att förutsättningarna sedan undersökningen gjordes kan ha förändrats helt och hållet.
3. Beskrivning av behandlingsorganisationen

Här följer en beskrivning av den organisation som uppsatsen undersöker.


Organisationen passar bra in på det Mintzberg\textsuperscript{16} betecknar som en divisionaliserad organisationsform. Nedan följer ett organisationsschema över företaget.

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{divisionalised_structure}
\caption{Divisionaliserad organisationsstruktur fritt efter Mintzberg}
\end{figure}

3.1 Bolagskontoret

På bolagskontoret jobbar administrativ personal och en ledningsgrupp som arbetar med företagets drift och utveckling samt med att ta fram strategier för att anpassa företaget till rådande marknadsläge. Man har ett nära samarbete med de kommuner som är de största kunderna för företaget.

Bolagskontoret ger också ut en personaltidning som även riktar sig till socialkontor och andra presumtiva kunder.

3.2 Ungdomshem

Det finns 15 olika behandlingshem som arbetar med ungdomsvård med delvis olika inriktning. Ibland sker samarbete i form av omplacering av klienter. I övrigt sker utbyte mellan de olika behandlingshemmen endast vid enstaka sammankomster.

På behandlingshemmen får ungdomarna boende, vård och behandling. Detta sker i form av samtal, en förutsägbar och strukturerad vardag och genom olika former av jagstärkande terapier. Den stora individuella variationen gällande ungdomarnas problembild innebär stora krav på en anpassad och individualiserad vård.

3.3 Barn- och familjebehandlingshem

På dessa behandlingshem tar man emot barn och barn med familjer. Genom observation, samtal och deltagande observation av familjerna utförs behandling, utredningar och analyser av familjerna och barnen på uppdrag av socialtjänsten i olika kommuner.

3.4 Missbruksvård

Detta är den minsta avdelningen av organisationens olika behandlingshem. Den verksamhet som bedrivs är dock viktig såtillvida att de problem man hanterar här även förekommer vid de andra behandlingshemmen. Här finns alltså spetskunskap inom ett problemområde som har relevans i hela organisationen.

3.5 Familjehemsverksamhet

Två familjehemsenhetar organiserar och förmedlar 60 vårdplatser för barn och ungdomar i olika kontrakterade familjehem. Det anordnas även handledningsgrupper och olika typer av utbildning för dessa familjehem. De olika behandlingshemmen samarbetar ofta med familjehemsverksamheten i avslutningskedet av en placering då det kan vara aktuellt att söka efter ett familjehem för ungdomen.

3.6 Öppenvårdsverksamheter

Organisationen bedriver också en rad olika verksamheter som inte är kopplade till ett visst behandlingshem. Det kan handla om utredningar av familjer på uppdrag av olika kommuner eller behandlingsinsatser som görs i hemmet i nära samarbete med socialtjänsten.

3.7 Mål och verksamhetsidé

Bolagets mål och verksamhetsidé är ett viktigt dokument då det ringar in företagets inriktning, verksamhet och planer för framtiden. Jag kommer här att göra ett urval ur de punkter som man kan ta del av på deras hemsida:

• bolaget skall utveckla och tillhandahålla vård-, behandlings-, utrednings- och
rådgivningsresurser inom det sociala området samt idka annan därmed förenlig verksamhet

• bolaget skall erbjuda ett brett vårdutbud med långtgående möjligheter att skräddarsy lösningar utifrån olika klienters och kunders behov

• bolagets tjänster skall vara av hög kvalitet och bolaget skall arbeta med kontinuerlig uppföljning och utvärdering av verksamhetsinnehåll och behandlingsresultat

• bolaget skall utveckla, samlia och sprida kunskap inom verksamhetsområdet och sträva efter att utvecklas till - och uppfattas som - ett kompetenscentrum inom området

Speciellt den sista punkten visar hur viktigt det skulle vara att implementera verktyg för KM i organisationen.

3.8 Intranätstruktur

Intranätet består av olika moduler med information och funktion gällande olika områden. Dessa moduler är:

• Anslagstavlan.

• Behandlingshem.
Här finns länkar till organisationens alla 28 verksamheter. Vid varje enhet finns sedan information om antal lediga platser på behandlingshemmet, målgrupp, inriktning, metoder, personalsammansättning och en beskrivning av vad just det behandlingshemmet är speciellt bra på.

• Lediga tjänster.
Nedladdningsbara dokument om lediga tjänster inom organisationen.

• Nyheter.
Här ansläs nyheter om olika händelser i organisationen. Det kan gälla en ny utbildning som upphandlats eller en ny verksamhet som startar.

• Kundkontakter.
Information om kontaktuppgifter till kommuner och stadsdelsnämnder i Västra Götalandsregionen.
• **Bibliotek.**

• **Sändlistor**
En funktion för att enkelt göra utskick till olika grupper i organisationen.

• **Kalender**
Kalenderfunktion för att lägga in mötestider och se bokningar på olika enheter i organisationen.

• **E-postfunktion**
Inloggning till den e-posttjänst som är integrerad i intranätet

Alla som har behörighet att lägga ut dokument på intranätet kan göra det på egen hand. Det krävs ingen administratör som sköter driften av intranätet. Detta gör att kostnaden för intranätet hålls nere.
4. Teori


4.1 Kunskapsperspektiv

Ett vanligt sätt att se på kunskap är hierarkin data, information och kunskap. Grundförutsättningen för att erhålla kunskap är att det finns data som har formulerats till ett budskap i till exempel form av ett skriftligt dokument. Detta budskap kan då definieras som information som i sin tur är underlag för att kunskap ska kunna uppstå hos den person som tar emot budskapet. Denna komprimerade beskrivning av processen från data till kunskap kan behöva utvecklas något. 


*Information* är data som sätts samman i en meningsfull context för att överföra ett budskap, eller som Davenport uttrycker det ”*Data becomes information when its creator adds meaning*”.

När blir då informationen kunskap?


Buckland hävdar att kunskap är ogripbar men att den kan representeras i olika former, till exempel texter och bilder vilket då skulle kunna kallas nedtecknad kunskap (recorded knowledge). Men Buckland betonar vidare att

---

18 Ibid. s.4
”if we choose to be rigourous, we would have to insist that recorded knowledge is not strictly knowledge at all any more than a drawing of a cat is a cat”

Kunskap har många manifestationer och är svår att definiera. Davenport använder sig av en bred definition som passar det sätt som jag förhåller mig till kunskap i denna uppsats:

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of the knowers. In organisation, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.

Man skulle kunna kritisera definitionen för att den är så bred att den tappar i specificitet. Jag anser ändå att de aktiviteter den ringar in är så nära förbundna i organisationer att definitionen ändå är användbar för att sätta fokus på vad kunskap innebär i detta sammanhang.

4.1.1 Kunskap i ett organisationsperspektiv

Enligt Choo kan man urskilja tre sätt att se på kunskap i organisationen. De definieras enligt nedan:

**Tyst kunskap:** Implicit kunskap som används av organisationens medlemmar för att utföra sitt arbete. Tyst kunskap är svår att verbalisera på grund av att den uttrycks genom handlingsbaserade färdigheter som inte kan reduceras till regler och formler.

**Explicit kunskap:** Kunskap som har blivit formellt kodifierad och blivit manifesterad som en fysisk enhet och som därför lättare kan kommuniceras. Explicit kunskap kan vara objektbaserad eller regelbaserad.

**Kulturell kunskap:** Delade antaganden och övertygelser om organisationens mål, möjligheter, kunder och medtävlare. Dessa övertygelser används för att värdera ny information och kunskap.

Denna indelning kan vara användbar när man skall analysera olika sorters kunskaps möjligheter att hanteras i organisationen. Den *tysta kunskapen* är den som är svårast att överföra mellan organisationens olika medlemmar. Choo menar dock att man kan skapa förutsättningar för att den skall kunna överföras

---

22 Choo, C. W., and American Society for Information Science and Technology. (2002). *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment* s. 264, (3. ed.). Published for the American Society for Information Science and Technology by Information Today, Medford, N.J.
via observation och imitation. En inskolningsperiod vid ett företag eller när en praktikant går bredvid en anställd som har större erfarenhet, är båda exempel på hur man kan skapa förutsättningar för att tyst kunskap skall kunna delas på en arbetsplats.


### 4.2 Knowledge Management

Kapitlet redogör för KM:s historia. Det beskriver också de olika KM-processer som tillsammans bildar uppsatsen teoretiska ram.

#### 4.2.1 Historik

Begreppet KM började användas inom företagsvärlden och konsultbranschen i början av 1990-talet i samband med teknologisprånget som internet och world wide webb innebar. KM har sedan kommit att stå som ett samlingsnamn för så olika ämnen som organisationslärande till hantering och styrning av databaser innehåll.

Ofta har innehållet i KM-begreppet inneburit en betoning på kunskapsdelen av ordpåret medan managementdelens innebörd inte förklarats lika uttömmande i de forskningsartiklar som behandlar ämnet. KM kan idag ses som ett samlingsnamn för olika organisationsrelaterade metoder för att stimulera och styra kunskapsprocesser i en organisation.

KM är dock ingen ny företeelse. Fenomenet har funnits genom hela historien men haft olika namn. Hauer menar till exempel att man kan se hela den naturvetenskapliga historien som ett långt KM-projekt; människor som använder, sprider och skapar ny kunskap genom att reflektera och analysera

---


Från sociologin menar Prusak att KM har hämtat inspiration både på en macronivå och en micronivå. Sociologerna Bell och Machlup såg tidigt de samhällsförändringar som lade grunden för kunskapens centrala betydelse i det postindustriella samhället. På micronivån avser Prusak att det är sociologins forskning om interna nätverk och informella arbetsgemenskaper som helt klart har relevans för KM.

När det gäller filosofi och psykologi så hävdar Prusak att KM fört in dessa discipliners tankar om tyst och explicit kunskap. Redan Aristoteles talade om skillnaden mellan olika typer av kunskap. Skillnaden mellan begreppen ”know how” och ”know what” gjordes först av Aristoteles. Prusak menar att att KM har återuppmärksammat dessa begrepp och fört in dem i en modern kontext. Psykologin har också tillfört medvetenhet om hur olika kognitiva processer är verksamma i olika sammanhang.

28 „The RAND Corporation is a nonprofit research organization providing objective analysis and effective solutions that address the challenges facing the public and private sectors around the world” http://www.rand.org/about[2005-05-09]
4.2.2 Tvetydigheten i begreppet Knowledge management

Wilson är starkt kritisk till begreppet KM. Han menar att det till stora delar är en "management fad", en skapelse av konsultfirman för att öka deras försäljning. Wilson har studerat vad begreppet innebär genom att läsa vetenskapliga artiklar, analysera konsultfirms beskrivning av begreppet på deras hemsidor och lästa presentationer av ämnet av företrädare för affärsutbildningar.


Alveson ser också en motsättning i begreppet KM. På samma sätt som Wilson menar han att man kan ifrågasätta om det verkligen går att styra kunskap. Det handlar snarare om olika praxis för att styra information och människors handlande.

För att förstå KM-begreppet bättre gör Alveson en indelning där han försöker visa olika aspekter på KM. Typologin visar var olika KM-aktiviteter befinner sig på en skala som mäter de två dimensionerna: Medium of interaction och Mode of managerial intervention:

Mode of managerial intervention

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Co-ordination</th>
<th>Control</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Medium of Interaction</strong></td>
<td>Community (sharing of ideas)</td>
<td>Normative control (prescribed interpretations)</td>
</tr>
<tr>
<td>Social</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Technostructural</td>
<td>Extended library (information exchange)</td>
<td>Enacted blueprints (templates for action)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fig. 2. Alveson & Kärrman, Medium of interaction / mode of managerial intervention

---

33 Alveson, M., Kärrman, D. s. 1005, (2001)
Tabellen åskådliggör olika grader av styrning från ledningsnivå och graden av interaktion mellan människor som utövar den specifika KM-aktiviteten. Man kan här se vilken stor spridning som finns inom KM-fältets olika verksamheter.

4.3 Knowledge management och intranät

Alavi och Liedners modell utgör grunden för min uppsats undersökning om på vilket sätt intranät kan användas för implementering av KM i en divisionaliserad behandlingsorganisation. Modellen består av fyra olika kunskapsprocesser som tillsammans utgör kärnan i det arbete där KM och intranät vävs samman till en fungerande helhet. Dessa processer är knowledge creation, knowledge storage/retrieval, knowledge transfer och knowledge application. Jag kommer nedan att gå igenom hur dessa KM-processer kan stödjas via intranätet och belysa olika aspekter på dessa processers svårigheter och möjligheter.

4.3.1 Knowledge creation

Kunskapskreering. Den första kunskapsprocessen handlar om hur man på olika sätt skapar ny kunskap i organisationen.

Hur underlättar man förutsättningarna för skapandet av ny kunskap i en organisation? Nonaka menar att det finns fyra olika faser där ny kunskap kan skapas. Han benämner faserna socialisation, externalisation, internalisation och ett kombinationsläge. Dessa faser korresponderar med fyra olika ”ba”. ”Ba” översätts ungefär med olika platser, såväl fysiska som mentala platser, där kunskap kan skapas i organisationen. De fyra olika platserna är originating ba, interacting ba, cyber ba och exercising ba.

En schematisk modell över relationen mellan faserna och platserna ser ut så här:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kunskapsfas</th>
<th>Plats</th>
<th>Aktivitet/verksamhet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Socialisation</td>
<td>Originating ba</td>
<td>Ansikte mot ansikte</td>
</tr>
<tr>
<td>Externalisation</td>
<td>Interacting ba</td>
<td>Dialog, samarbete</td>
</tr>
<tr>
<td>Internalisation</td>
<td>Exercising ba</td>
<td>Explicit till tyst kunskap</td>
</tr>
<tr>
<td>Kombination</td>
<td>Cyber ba</td>
<td>Virtuell interaktion</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Intranätet verkar i cyber ba som ett stöd för framförallt kombinationsfasen.

---

34 Alavi o Liedner, s 115. (2001)
Alavi och Leidner hävdar att intranät ökar informationsexponeringen i organisationen, både horisontellt och vertikalt. Detta ökar individens chans att ta till sig och tolka information som kan ge upphov till ny tyst kunskap som sedan kan externaliseras.

Henderson och Sussman menar att intranät ökar kvalitén på kunskapskapandet genom att det är ett forum för att skapa och dela värderingar. Det möjliggör också för användaren att hitta konsensus bland olika tolkningar och ger möjlighet att presentera nya idéer.

När det gäller delade värderingar så har även Weick lyft fram detta som en del av begreppet meningsskapande (sensemaking). Meningsskapande har en viktig roll i organisationens arbete med att ta fram rätt förutsättningar för den kunskapskapande processen. För att kunna vara kreativa mot rätt mål behöver organisationen integrera sina normer och värderingar i kunskapsprocessen på ett formaliserat sätt.

En jämn kompetensnivå är också nödvändig för att organisationen skall kunna kommunicera på ett effektivt sätt. Personalen behöver en någorlunda jämn förförståelse nivå i ämnen som rör organisationens kärnområde.

### 4.3.2 Knowledge storage/retrieval

*Kunskapslagring/återvinning. Hur lagrar organisationen sin samlade erfarenhet och kunskap?*

När man talar om organisationens kunskap och olika sätt att lagra, organisera och återvinna denna kunskap benämner Stein och Zwass detta som organisationens minne. Detta är en bra metafor då det ofta har visat sig att organisationen ibland glömmer eller tappar bort vad den en gång lärt sig.

Organisationens kunskapsminne är lagrat i olika former. Exempel på dessa olika former är enligt Tan

- Skriftlig dokumentation av olika slag
- Strukturerad information i databaser
- Lagrad mänsklig kunskap i expertsystem (IT)
- Dokument om mänskliga procedurer och processer
- Tyst kunskap hos både individer och nätverk

---

38 Henderson o Sussman, se Alavi o Liedner, s 118. (2001)

Hur kan då intranät användas i arbetet med att lagra kunskap och göra den tillgänglig för hela organisationen?

Framförallt kan intranätet erbjuda verktyg för dokumentation och lagring av organisationens skriftliga kunskap. Informationen och kunskapen som är spridd på många olika platser och källor kan via intranätet få en enhetlig presentation och ett gemensamt gränssnitt som förenklar åtkomst och redistribution.

Det finns även möjlighet att stödja processer för att fånga upp och dokumentera det mera svårgripbara episodiska kunskapsminnet. De globala företagskonsulterna Mcinsey publicerar till exempel all sin viktiga projekt dokumentation på intranätet för att understödja lärande i hela organisation. Avancerade söksystem och multimediala databaser ökar både möjligheterna och snabbheten med vilken organisationen kan dra nytta av sitt kollektiva kunskapsminne enligt Weiser och Morrison.

Standing och Benson lyfter fram att för att göra intranätet verkligt effektivt och höja organisationens utnyttjande av sin kunskapspotential krävs det att intranätet kan presentera informationen på alternativa sätt. Olika användare kan behöva olika presentationsvarianter av den lagrade informationen.

Ett annat svårt ställningstagande lyfts fram av Zack. Han tar upp frågan om hur mycket av den kontext som omger kunskapen som skall lagras tillsammans med kunskapen. Tar man med för lite kontext så blir det svårt att förstå, samtidigt som det naturligtvis är individuellt vad som är för lite kontext beroende på den individuella förståelsens av det område som tas upp.

Wenger framhåller att om det inte finns en tydlig strategi över hur det som lagras och används via intranätet skall hanteras finns det en risk för att det bildas digitala sophögar.

---

45 Ibid. S. 94
4.3.3 Knowledge transfer

Kunskapsdelning/överföring. Hur delar organisationen sin kunskap och erfarenhet mellan olika platser?

Kunskapsdelning i organisationer handlar om att kommunicera och dela kunskaper i organisationen med platser där det finns behov av denna kunskap. Huber⁵⁰ menar att detta inte alltid är lätt eftersom organisationen ofta inte vet vad den vet och har dåliga system för att hitta och återvinna kunskap som finns på olika platser i organisationen.

En analys av kommunikationskanaler och informationsflöden i organisationen är nödvändig för att skapa rätt förutsättningar för kunskapsdelning i organisationen. Gupta och Govindarajan⁵¹ redovisar fem olika aspekter angående förhållandet som är avgörande för hur kunskapsdelningen ska lyckas:

1. Mottagarens upplevda värde av källans användbarhet
2. Källans vilja att dela med sig av kunskapen
3. Vilka kanaler är tillgängliga?
4. Mottagarens vilja att ta till sig kunskapen
5. Mottagarens förmåga att assimilera och använda kunskapen

Den aspekt som är svårast att kontrollera är nummer fem. För att kunskapen ska tolkas och återskapas på rätt sätt är man beroende av en viss förförståelse hos mottagaren.

Forskningen har till övervägande del fokuserat på den tredje aspekten på kunskapsdelningen; vilka kanaler som är tillgängliga för kommunikation. Intranät är kanske den mest naturliga kanalen för kunskapsdelning i organisationen. Det kan stödja både informella och formella metoder för kunskapsutbyte. Informellt kunskapsutbyte är till exempel webbaserade diskussionsgrupper medan formellt kunskapsutbyte kan vara kunskapskartor eller uppslagsverk som görs tillgängliga via organisationens intranät.⁵²

Cantioni menar att intranät i organisationen har minskat barriärerna mellan olika kunskapskällor i organisationen. Genom att förena olika källor i ett gemensamt gränssnitt åstadkommer man en användarvänlig och kostnadseffektiv kunskapsdelning.⁵³

Ett annat sätt att öka kunskapsdelningen i organisationen är att tillhandahålla sökfunkttioner där kompetensprofiler över organisationens

⁵² Alavi and Leidner, s. 121 (2001)
⁵³ Cantioni se Stenmark, D. (2002). Designing the new intranet. s. 16-17, Department of Informatics Göteborg University Institutionen för informatik Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg.
medlemmar görs tillgängliga. Andreu och Ciborra\(^{54}\) har visat hur man på företaget Hewlett-Packard har gjort detta möjligt. Erfarenheten är att sådana metadata ofta kan vara mer värdefulla än själva kunskapen i sig. Att i en dialog kunna ställa frågor till den person som är insatt i ett visst område ger möjlighet till en fördjupning och utveckling av de frågeställningar man har. Detta förhållande har även Heide tryckt på.\(^{55}\) I de kvalitativa intervjuundersökningar han gjort menar informanterna att det är den informella öga-mot-öga kommunikationen som är viktigast vid lärande.

Robertson\(^{56}\) tar upp intranätets möjligheter att utöka individens nätverk bortom sina normala kontaktytor. I vanliga fall söker man ofta efter kunskap i kretsen av sina närmaste medarbetare. Detta bekräftar ofta redan invanda föreställningar. Genom att utöka nätverket till vidare cirklar blir det möjligt att möta nya kunskapskontexter som lättare kan generera ny kunskap för både organisationen och individen.

### 4.3.4 Knowledge application

*Kunskapsanvändning. Hur använder organisationen den kunskap som finns tillgänglig?*

Grant menar att värden av kunskapen i en organisation inte är kunskapen i sig. Värdet är beroende av hur organisationen kan använda denna kunskap. Grant\(^{57}\) har identifierat tre sätt på vilket organisationen kan omvandla kunskap till en färdighet för organisationen:

1. **Direktiv**
   Organisationen formaliserar här sin kunskap i standardiseringar och procedurer. Tyst kunskap från experter skall omvandlas till explicit för att kunna kommuniceras till icke specialister, exempelvis säkerhetsinstruktioner på ett flygplan.

2. **Rutiner**
   Uppgiftsspecifikationer som möjliggör för individen att använda och integrera sin kunskap i en viss situation. Det kan handla om både enkla rutiner vid exempelvis ett löpande band eller mycket kvalificerade instruktioner som flyginstruktioner för ett stort passagerarplan.

---


3. **Uppgiftsorienterad teamkunskap**

Om uppgiften som skall utföras är för komplex och tvetydig för att kunna lösas via direktiv eller rutiner blir det nödvändigt att sätta samman ett uppgiftsorienterat team. Teamet kan sedan integrera de olika medlemmarnas kunskaper och på så sätt hitta en ny lösning.

Bloodsgood och Salisbury\(^{58}\) menar att intranätet kan bädda in kunskap i organisationens rutiner genom att integrera dessa rutiner i sina olika verktyg och gränssnitt så att det blir ett exempel på organisationens normer och värderingar.

Detta behöver inte vara positiva följder. Om inte dessa rutiner kontinuerligt utvärderas och uppdateras kan de ha en negativ effekt på organisationens utveckling då rutinerna kan låsa organisationen i vissa bestämda banor som hämmar dess utvecklingspotential. Inom organisationer med snabb förändringstakt är det viktigt att dessa rutiner hela tiden justeras och ses över. Om organisationen har en mycket stor mängd av dessa rutiner kan det också vara svårt att välja vilken som skall användas i varje enskilt fall\(^{59}\).

Intranätet kan framförlatt underlätta tre olika aspekter i användandet av kunskap. Dokumentation, uppdatering och tillgänglighet. Organisationens minne och förmåga till kunskapsintegration ökar genom möjligheten till automatiseringar av arbetsflöden och rutiner menar Alavi och Liedner\(^{60}\).

Choo\(^{61}\) menar att man skall undersöka och ta hänsyn till hur användarna av ett intranät söker och skapar ny kunskap när man konstruerar ett nytt system. Detta för att underlätta återanvändning av kunskap i organisationen.

Choo anser också att vi skall se intranätet som ett sociotekniskt system. Det handlar inte bara om ett redskap för förvaring och återanvändning av kunskap. Intranätets konstruktion skall stödja kommunikation och samarbete.

Detta bekräftar också Heides tankar om att en av intranätets viktigaste uppgifter är att fungera som kanal för att hitta personen som är upphov till den kunskap som eftersöks.


Standing och Benson\(^{63}\) lyfter också fram att informationen måste anpassas för användarens behov och kunna visas på alternativa sätt. Om informationen skall kunna bli kunskap måste den presenteras på ett sätt som motsvarar

---

\(^{58}\) Bloodgood och Salisbury, se Alavi o Liedner s. 122 (2001)

\(^{59}\) Nolan Norton Institute se ibid.

\(^{60}\) Ibid


\(^{63}\) Standing och Benson, s. 247-248. (2000)
användarens behov och kunskapsnivå. Detta är ingen enkel uppgift då man ibland kan ha svårt att förutse vem som kommer att ta del av vad på ett intranät.

Nolan Norton Institute\textsuperscript{64} tar upp problemet med dålig uppdatering av intranät vilket kan orsaka allvarliga konsekvenser för organisationen då felaktig kunskap då kan ligga till grund för viktiga beslut. En variant på detta är när rutiner och processer som ej länge används ligger kvar på intranätet vilket gör det svårare att överblicka den information och kunskap som är gällande.

\textsuperscript{64} Nolan Norton Institute se Alavi o Liedner s. 122, (2001)
5. Resultat

Resultaten från enkäten till behandlingshemmen och de sju intervjuerna med personer på olika nivåer i organisationen redovisas nedan.

5.1 Enkät

Syftet med enkäten var att samla material om användarnas attityder till kunskap och intranätsanvändning samt att få ett underlag som sedan kunde fördjupas i intervjuerna. Enkäten skickades ut till alla behandlingshem i organisationen via e-post till institutionscheferna. Denne ombads sedan att skriva ut och dela ut enkäten till all personal på behandlingshemmet. Svarsfrekvensen blev 52 procent.

Frågorna redovisas med resultat och analys i direkt anslutning till frågan.

1. Hur ofta använder du dig av NN:s intranät?
De fyra svarsalternativen var:
varje arbetspass, 21%, en gång i veckan, 10%, en gång i månaden, 14% och nästan aldrig, 54%.

Den höga andelen som nästan aldrig använder intranätet är naturligtvis något som man måste ta hänsyn till när det gäller möjligheten att implementera KM-verktyg i organisationen. Frågan kommer att fördjupas i intervjuerna för att försöka utröna varför användningen är så liten.

2. Vilken typ av information brukar du vara särskilt intresserad av? Flera alternativ kan väljas.

E-post, 29%  Mötesprotokoll, 16%  Lediga tjänster, 18%
Anslagstavlan, 16%  Kalendern, 2%  Beläggningsstatistik, 19%
Kundkontakter, 1%  


3a. Skulle du kunna tänka dig att dokumentera kunskap och erfarenheter inom ditt verksamhetsområde för att på så sätt möjliggöra att denna kunskap kan förmedlas via intranätet till andra i organisationen?

Ja, 79%  Nej, 21%
3b. Gradera hur värdefull du anser att sådan dokumentation skulle vara.

1. ej så viktig till 4. mycket viktig.
1. 5% 2. 28% 3. 56% 4. 11%

Svaren tyder på att det finns en stor beredvillighet att dela med sig av kunskap och erfarenhet. I intervjuerna kan jag fördjupa förståelsen av detta. Tror man till exempel att det blir svårt att få tiden att räcka till för detta?

Graderingen av värden med en sådan funktion är svår att värdera eftersom de som svarar inte haft möjlighet att pröva funktionen, men det är ändå intressant att se om man tror att man skulle ha nytta av det.

4. Skulle det vara en tillgång för dig om det på XX:s intranät fanns en avdelning med insamlade fakta om teorier, metoder och aktuell forskning inom det fält som NN verkar?

Ofta, 39% Ibland, 54%
Sällan, 5% Aldrig, 2%

Här pekar svaren på en positiv inställning till en faktabank med relevant innehåll. Över 90 procent av de tillfrågade ansåg att detta skulle vara till hjälp ofta eller ibland. Frågan säger ingenting om hur denna plats skulle vara utformad eller hur dessa fakta skulle presenteras så, svarens huvudfunktion blir att undersöka vilken attityd de svarande har till en sådan funktion.

5. Vilken typ av kunskapsförmedling via intranät skulle kunna hjälpa dig i ditt arbete?

• Faktabank om metoder, teorier och aktuell forskning inom relevanta områden, 41%

• Beskrivningar av hur andra behandlingshem löser konkreta behandlingsproblem, 33%

• Diskussionsforum för att dryfta behandlingsrelaterade frågor, 24%

• Ingen, 2%

Här har några angett att det varit svårt att välja mellan alternativen. Värderingen av de olika alternativen verkar vara ganska jämn. Återigen handlar det om vilken attityd den svarande har till olika typer av kunskapsförmedling.
6. Skulle du ha nytta av en förteckning, tillgänglig via intranätet, över vilka personer inom XX som har speciell kompetens inom ett visst område?

Ofta, 17%  Ibland, 71%
Sällan, 10%  Aldrig, 2%

88% som skulle ha nytta av denna funktion ofta eller ibland är ju tydliga siffror men intervjuerna kommer också att vara viktiga för att se vad som ligger bakom dessa siffror.

7. Är det någon information du saknar på intranätet?

Ja, 33%
Nej, 67%


5.2 Intervjuerna

Jag kommer här att redovisa resultatet för de sju intervjuer som jag gjort. Svaren kommer att redovisas grupperade enligt den KM–modell som redovisats tidigare\textsuperscript{65}. Aspekter på intranätets för- och nackdelar får också en egen rubrik.


5.2.2 Knowledge creation

**Behandlare:**
Den stora källan till ny kunskap är utbildningar i olika former. Det framhålls också att ny kunskap kan erhållas på andra sätt. B2 säger till exempel

\textsuperscript{65} Modellen består av följande processer: knowledge creation, knowledge storage/retrieval, knowledge transfer och knowledge application
” ny kunskap får man ju inte bara genom utbildning, man får ju det även när de anställs nya personer hör hos oss. Flera av dem kommer ju från olika bakgrund så då får man ju en del nya saker via dem också”.

Man är vidare nöjd med omfattningen på de utbildningsinsatser som görs även om B1 och B3 kan se svårigheter med att omsätta den utbildning som genomgåtts när man kommer tillbaks till jobbet. Det saknas ibland en formaliserad struktur som tar tillvara på de nya färdigheterna. B1 säger till exempel

” Jag har ju bara gått FT1 och FT26 men där upplever jag att jag haft problem med att omsätta utbildningen när jag kommit tillbaka. Det finns ingen struktur för till exempel familjesamtal. Det finns idéer om att det ska bli ett stadigt inslag i behandlingsarbetet men det är inte på gång just nu”.

De har förekommit gånger då utbildningsmoment har praktiserats direkt efter genomgången utbildning och det har då känts bra och roligt att få använda sin kunskap. Tanken att kunna ha en "utbildningsresurs" på intranätet låter lockande för alla respondenterna.

Det kommer också fram synpunkter där man pekar på hur viktigt mötet med behandlare från andra behandlingshem är för skapandet av ny kunskap.

INSTITUTIONSCHEF:

Båda betonar organisationens stora vilja till att satsa på utbildningar för personalen. I2 säger att man gärna lägger det ekonomiska överskott som verksamheten ger på utbildningsinsatser. I1 berättar om den kunskap som blir till vid utbildningar då personal från olika behandlingshem träffas. I1 säger också att hon försöker stimulera till kunskap genom att fråga efter vilka böcker som personalen vill ska köpas in men:

” Alla säger att man är intresserade av att läsa men man läser lite för lite tycker jag. Jag säger ofta att tala om vad ni vill ha men vi lever våra tights liv och det finns inte så mycket utrymme för det. Man vill mer än man klarar av”.

När det gäller förmågan att förankra och implementera kunskap från utbildningar när man kommer tillbaks till jobbet så betonar I1 hur viktigt det är att med en gång komma igång med tillämpning av kunskapen. I2 tycker att implementeringen funkar bra på grund av att man har ett individuellt arbetssätt:

” Var och en specialiserar sig på sin grej och får möjlighet att praktisera det”.

I2 pekar också på vikten av utbildningens utformning:

” Vissa av de utbildningar som gätts igenom på senare tid är också vildigt konkreta och manualbaserade, vilket innebär att det blir lättare att använda dem när man återvänder till vardagen”.

Vikten av att sätta igång ett nätverk efter en utbildning tas också upp som ett verktyg för att befästa och utveckla kunskapen.

---

Familjeterapi 1 och 2
LEDNING:
Kompetensutveckling är av stor vikt för både L1 och L2. Den nya kunskapen tillförs organisationen genom utbildning och omvärldsbevakning. L1 berättar att det finns ett FOU-utskott som har som uppgift att ha uppsikt vilka nya rön och forskningsresultat som är på gång inom fältet. L2 bekräftar att de har fått tillsdelat sig pengar för att kunna göra någon studieresa och de kommer också att ha en plats på intranätet där de kan delge sina resultat.

Vid upphandling av utbildningar, berättar L2, är man noga med att kunskaperna ska ges möjlighet att implementeras i det dagliga arbetet. Det skall ingå tränings- och övningsmoment. Vidare betonar L2 att det är viktigt att institutionscheferna väljer utbildningar som är ändamålsenliga för institutionen och att det upprättas en utvecklingsplan för varje anställd men också för institutionens utvecklingsbehov.

L1 menar också att en uttalad strategi med utbildningsutbudet är att vissa utbildningar återkommer kontinuerligt för att möjliggöra en gemensam kompetensnivå på alla behandlingshem. Detta underlättar också att utbildningen kan omsättas i praktiken när den anställden kommer tillbaka till arbetsplatsen.

Varje institution har så kallade utbildningsmedel, pengar som är avsatta för att användas till utbildningsinsatser. Ledningen är positiv till möjligheten att skapa en utbildningsresurs via intranätet.

5.2.3 Knowledge storage/retrieval

BEHANDLARE:
I arbetet som behandlare ingår en stor del daglig dokumentation som beskriver hur varje enskild klients utveckling fortgår. Denna dokumentation är dock inte tillgänglig via intranät utan handhas av varje enskild institution. Denna dokumentation är tvingande enligt socialtjänstlagen. B1 beskriver hur det kan gå till:

"Dokumentationen som görs via daganteckningar tar ca 1,5-2 timmar på kvällen de som jobbar natten. Sen tillkommer journalskrivning som skall göras med vissa mellanrum. Det skall föras in senast efter två veckor. Det tar ju ganska mycket tid att föra in daganteckningarna“.

Utöver denna görs också dokumentation av olika projekt och utvärderingar i verksamheten. Dessa är oftast inte heller tillgängliga via intranätet men alla de intervjuade anser att det skulle kunna vara en bra idé att göra det.

Viljan och förmågan att dokumentera varierar. B3 tycker att det är ett roligt inslag i verksamheten medan B2 helst undviker skriftlig dokumentation eller ser till att någon annan gör det åt henne. Man kan också utveckla alternativa former för att göra kunskapen tillgänglig som B2 beskriver:
"Om någon behöver veta något så kan de alltid ringa till mig det vet dom. Det är kanske bättre att kunna ringa mig än att jag skriver tre rader som ändå inte är så bra”.


INSTITUTIONSCHEF:
I1 och I2 har lite olika syn på i vilken grad man dokumenterar kunskap och erfarenheter i sin verksamhet. I1 anser att det har en ganska stor dokumentation av verksamheten:

"Vi håller ju på med en översyn av vår verksamhet och i och med det så plockade jag fram vad som fanns skrivet och det visade sig att: Oj vad mycket vi hade som säger mycket om hur vi tänker och förhåller oss till olika saker".

I1 ser ett sådant dokumentationsarbete som ett viktigt led i att behålla sin personal. Även om det ibland är svårt att få tid till dessa uppgifter så är det ändå av stor vikt för:

"Risken är väldigt stor att man tappar sina högskoleutbildade behandlingsassistenter för att de inte får tillräckliga utmaningar i jobbet".

I2 är inte nöjd med hur mycket som dokumenteras utöver det lagmässiga kravet på att föra journal. Till viss del tror han att det beror på att rutinerna i verksamheten är så olika. Men han är övertygad om att det skulle gå att bli bättre på detta. I2 efterlyser också att organisationen borde dokumentera den verksamhet som gör goda ekonomiska resultat:

"Styrelsen kräver bara handlingsplaner och styrdokument från de behandlingshem som går dåligt. Varför inte fråga de behandlingshem som går bra. Vad är det som gör att socialtjänsten vill ha oss och att vi ständigt har förfrågningar.... Den typen av kunskap borde man ta reda på men det efterfrågas inte. Sen går det ju inte att kopiera verksamheter helt och hållet men man måste försöka ta reda på och lyssna på vad som fungerar".

I2 betonar att man inte är dåliga på att dokumentera den dagliga verksamheten gentemot socialtjänsten med journaler och slutrapporter. Det som behöver förbättras är övergripande utvärderingar om vilket resultat olika metoder ger i verksamheten.

LEDNING:
Att dokumentera organisationens kunskap och göra den tillgänglig för olika delar av organisationen är en stor uppgift, det tillstår både L1 och L2.

Den stora vilja bland personalen att dela med sig av kunskap och erfarenheter, som redovisas i enkäten, ses som positivt. Men det finns svårigheter om man skall genomföra något sådant. L1 menar att:

L2 anser att det vore oerhört bra om man kunde få detta tillstånd men:

"Problemet är att det ska prioriteras i vardagen, det handlar mer om att få möjlighet att sätta sig med detta på institutionen och att det är något som uppmuntras i så fall och det handlar väl i och för sig om att vi går ut med tydliga anvisningar från ledningen att det är bra för organisationen och att man skulle ha nytta av det. Så att om det finns ett intresse så ser jag positivt på det".

L2 betonar dock att det finns en risk att det uppfattas som ytterligare ett krav ”uppför” och att man då på institutionen kontrar med att ”när ska vi få tid till det”.

En annan form av kunskapslagring är utvärdering i olika former. L2 beskriver det så kallade kvalitetsprogrammet där en rad olika utvärderingsformer ingår: årlig verksamhetsgenomgång, klagomålsrutin, efterfrågedokumentation, dokumentation av Länsstyrelsens tillsyn och ADAD som är ett utvärderingsinstrument där klienternas situation och utveckling beskriver. Ett ställningstagande är vilka dokument som skall göras tillgängliga för alla:

"Det produceras ju mycket dokument inom organisationen som skulle vara intressanta för andra enheter... alla det här utredningsrapporterna vi gör när vi gör översyn på en verksamhet där vi beskriver vad vi ser som styrkor i deras sätt att arbeta och vad de behöver utveckla vidare. Men allt det har vi inte lagt ut på intranätet och det är väl en frågeställning; ska alla veta allt eller blir det utunnat då. Man kanske blir försiktig när man författar en rapport om man vet att allt ska läsas av alla".

Ledningen är positiv till en utökad dokumentation men man vill helst inte utfärda några tvingande påbud om detta.

**5.2.4 Knowledge transfer**

**BEHANDLARE:**
Det kunskapsutbyte som sker idag mellan de olika behandlingshem sker till stor del då man möts på olika gemensamma utbildningar. Men en kunskapsdelning sker också inom institutionen då man lär sig genom att jobba med olika personer i så kallade roterande team. På detta sätt kan man också få fatt på den annars så svårgripbara tysta kunskapen, vilket B1 beskriver:

"det är ju främst så man lär sig, när man ser de på de gamla rävarna hur de hanterar en situation. Det är nog ett bra sätt att överföra tyst kunskap”.

Alla informanter är överens om att den tysta kunskapen spelar en stor roll i yrkserollen. Ett förslag är att tillsätta en projektgrupp som skulle få till uppgift att hitta verktyg för att få fatt på denna svårgripbara kunskap.

En annan situation då man överför kunskap är då man på eget initiativ söker upp andra behandlingshem som man vet jobbar med något som man själv vill veta mer om eller har ett specialintresse för.
Att ha en gemensam förteckning, tillgänglig via intranätet, över vad olika personer och behandlingshem har för kompetens i en kompetensprofil ser alla som användbart. B3 säger:

"Ibland hamnar man i situationer då det vore bra att på ett enkelt sätt kunna få en överblick över vem som vet vad. Kanske kan man undvika vissa nybörjarfel när man ska introducera eget boende eller någon annan verksamhet".

**INSTITUTIONSCHEF:**

I1 anser inte att man kan tala om någon kunskapsdelning via intranätet idag. I1 ringer ofta sina kollegor istället:

"Jag har några som jag kan ringa till," Hur skulle du göra i den här situationen till exempel. Eller "Hur gör ni när detta händer", gällande ungdom, personal, avtal med socialtjänst osv".

Vidare anser I1 att det vore bra om behandlingshemmen kunde erbjuda varandra sina tjänster och på så sätt få ett kunskapsbyte till stånd:

"...en variant skulle kunna vara att be en annan institution att göra en behandling som de var bra på till exempel fem gånger för en ungdom på den andra institutionen. Det skulle väl vara intressant. Båda parter skulle utvecklas. Man utvecklas själv och då stannar man kvar. För det handlar om att ge människor möjlighet att utvecklas. Man kan bli ganska instängd på en institution, och så går man där och tafflar".

I2 berättar om försöket att byta tjänster genom att vikariera för varandra. Utbytet innebar att de behandlingshem som har en låg beläggning, och därför kunde undvika personal, skulle erbjuda sin personal till andra behandlingshem där man hade svårt att få tag på vikarier. Försöket har inte fått någon större omfattning. Troligen på grund av att det inte är så lätt att undvika personal även om man har mindre beläggning.

I2 beskriver vidare ett annat förslag till kunskapsdelning:


Både I1 och I2 tror att man skulle ha nytta av kompetensprofiler över vem som kan vad i organisationen. I1 betonar att man dock inte ska tro att det hjälper med enbart kompetensprofiler för att få till stånd ett utbyte:

"Jag tror att det krävs ganska mycket styrmedel för att det ska kunna fungera. Folk jobbar på sina scheman och har inte tid. Det är det som är kruxt. Att frigöra tid för att kunna göra genomföra det".

**LEDNING:**

Olika former av utbyte mellan behandlingshemmen sker i olika grad på olika nivåer. L1 beskriver hur det kan se ut:

L2 lyfter fram de tillfällen då man träffar personer från andra behandlingshem under gemensamma utbildningar. 200 av cirka 300 anställda behandlingsassistentar har under året genomgått någon utbildning. L2 menar att:


En annan form av utbyte som prövats var ett erbjudande till personalen att jobba på en annan institution när beläggningen på den egna institutionen var låg. Syftet var både ekonomiskt och gav även en möjlighet för anställda att utbyta erfarenheter. Det var ganska många som anmälde sig som intresserade men inte så många som verkligen bytte arbetsplats när chansen kom.

Kompetensprofiler var något som fick stort gillande i enkäten. L1 tror dock inte att det är genomförbart i nuläget:


Även L2 är tveksam till nyttan med kompetensprofiler:

"Vi gjorde det första året en inventering av all specialkunskap som fanns, alltså både utbildningar och specialutbildningar och spetsutbildningar. Det matades sedan in i en databas av något slag som var ganska enkel men det var ett rätt stort jobb och vi såg väl då att det här kan vi inte hålla på att göra, för det ger inte tillräckligt mycket tillbaka. Varje gång man matar in något måste man tänka på vad man får ut av det. Det förändras ju när personer slutar och nya tillkommer”.

När det gäller att få grepp om den tysta kunskapen tror ledningen att man måste ge plats för möten och möjlighet att formulera sig och berätta om sin kunskap för att få grepp på den. L1 beskriver det som:

"… ibland behöver man tänka igenom det och berätta det för någon annan. Man behöver på något sätt få ut det här man har i huvudet genom munnen”
5.2.5 Knowledge application

I enkäten fanns en fråga där olika kunskapsformer ställdes mot varandra för att utröna vilken typ av kunskapsförmedling som var mest efterfrågad att få tillgång till via intranätet. De former som ställdes mot varandra var:
1. Faktabank om teorier och metoder. 2. Beskrivningar av hur andra behandlingshem löser konkreta behandlingsproblem. 3. Diskussionsforum för att dryfta behandlingsrelaterade frågor.

I intervjuerna fanns möjlighet att fördjupa denna frågeställning.

Behandlare:
De olika sätt att förmedla och använda kunskap som beskrivs ovan kompletterar varandra och skulle mycket väl kunna samverka på en institution.


Svårigheten med att få ett diskussionsforum att fungera är att det kan vara svårt att få tillräckligt många som är inne och tar aktiv del i forumet, menar både B1 och B2.

Institutionsschef:
När det gäller att gradera de olika kunskapsformerna från frågan i enkäten så anser I1 att de är ungefär lika intressanta medan I2 betonar den erfarenhetsrelaterade och tysta kunskapen som det som är mest värdefullt:

”Den här typen av begrepp som tyst kunskap och social kompetens är något som man kan ställa mot högskoleutbildning. Och där har jag en lite annan inställning än ledningen vad gäller utbildningsnivå. De säger att all personal skall ha högskoleutbildning och att det är det viktigaste. Men det viktigaste är ju inte att du har den akademiska utbildningen utan att du dessutom har den tysta kunskapen”.

I1 beskriver också det nödvändiga samspelet mellan praktiska och teoretiska kunskaper:

ledning:
L2 tror mest på det andra alternativet, beskrivningar av hur andra behandlingshem löser konkreta behandlingsproblem, när det gäller en möjlig kunskapsresurs på intranätet. En faktabank med teorier och metoder tror L2 skulle vara för svårt att underhålla och hålla uppdaterad. Det skulle också vara svårt att avgöra vilka artiklar och annat material skulle vara med, och i vilken form det skulle presenteras. Rent tekniskt skulle det gå att lösa, men ledningen har inte de personella resurserna som skulle krävas för en uthållig funktion.


5.2.6 Synpunkter på intranätet

Behandlare:

"Om jag behöver veta något så ber jag någon annan så därför har jag ju ingen koll på vad som finns där heller".

B1 tror att man måste förbättra intranätet om det skall användas mer:


Institutionschef:
Både I1 och I2 använder intranätet i stort sätt varje dag. I1 anser att det finns mycket värdefull information där, till exempel protokoll från ledningsgruppen och VD-rapporterna. Men:

"Viss information är väldigt svår att hitta. Ibland fär jag ringa in och fråga var den eller den ekonominform finns. Det finns mycket gammalt skräp som inte är aktuellt längre, de behöver rensa bland dokumenten. Det är inte alltid så logiskt upphyggat så jag kan förstå att det kan vara svårt att hitta".

En metod som I1 använder för att öka användningen av intranätet är att inte skriva ut de blanketter av olika slag som finns tillgängliga där. På detta sätt
tvingas personalen att logga in på intranätet och ser då också nyheter och annan information på vägen till blanketten. I1 är också förvånad att användningen är så pass låg trots att de flesta av de anställda har högskoleutbildning.

I2 är i stora drag nöjd med intranätets funktion men skulle vilja ha någon IT-kunnig person på huvudkontoret som kunde utveckla mer avancerade tjänster, till exempel blanketter som det går att fylla i direkt på intranätet.

I2 beskriver intranätet som:

"En informationskanal från ledningen, och på det sättet används det ju mycket. Där finns protokoll och där finns policybeskrivningar och typen av information: ’’så här ska du göra” men du kan inte gå in och se vilka utbildningar som finns eller vilka metoder som är användbara. Jag tror det finns för lite kunskap om hur man skulle kunna använda intranätet rent praktiskt”.

LEDNING:

L2 tar upp den stora fördelen med intranätets enkla administration. Vem som helst ute i organisationen som får behörighet kan lägga ut egna dokument på intranätet. Den stora kostnaden för intranätet var i uppbyggnadsskedet, men nu sköter det sig i stort sett självt. En nackdel är att vi inte kan påverka själva utseendet och strukturen på intranätet själva då det är en IT-konsult som sköter detta:

"De som har gjort det här intranätet är tekniskt kunniga. Men de är enligt min uppfattning sämre på det här med design och användarvänlighet. När vi säger att vi vill ha det annorlunda så säger de ’’ hur vill ni ha det?’ och så hollas det där emellan oss. Vi måste ha en tydlig idé, då kan de sen säkert genomföra den”.

L1 tar upp nackdelen med att så många har möjlighet att lägga ut dokument direkt på intranätet:

6. Analys och Diskussion

Detta kapitel kommer att följa strukturen på resultatredovisningens kapitel som i sin tur bygger på den KM-modell som jag beskrivit i teorikapitlet av uppsatsen. Syftet med uppsatsen har varit att ta reda på hur olika delar i denna modell kan tillämpas i den undersökta organisationen samt att besvara de frågeställningar jag ställt.

6.1 Knowledge creation


Om vi jämför med Nonakas & Konnos67 fyra olika faser för att möjliggöra skapandet av ny kunskap så är de två första, socialisation och externalisation, väl tillgodosedda i organisationen. Det finns möjligheter till möten och till att interagera med personal från andra behandlingshem vid de utbildningstillfällen som anordnas. Däremot kan de brista i de två sista faserna kombinationsfasen och internalisationsfasen.

Ett sätt att förbättra förutsättningarna för kombinationsfasen vore att utvecka intranätets innehåll så att det kunde vara en plats där kunskap och metoder från utbildningar fick en plats för vidare diskussion och virtuell interaktion och nätverksbyggnande. Internalisationsfasen skulle kunna förstärkas genom att formalisera olika moment från genomgångna utbildningar så att de fick en naturlig plats i det dagliga arbetet efter en genomförd utbildning.

Dessa steg skulle också förstärka processer för att utveckla delade värderingar och gemensamma tolkningsramar som Henderson och Sussman68 talar om. Även Weicks69 begrepp ”meningsskapande” skulle också få möjlighet att utvecklas med intranätsfunktioner som tar tillvara genomgånga utbildningar och blir en platform för vidare arbete. Arbetet skulle även underlättas av det faktum att flera av de utbildningar som genomgås återkommer med jämna mellanrum. Detta minskar den arbetssats som krävs för att underhålla de nödvändiga intranätsfunktionerna.

Knowledge creation-processen fungerar redan på ett bra sätt i organisationen men skulle alltså kunna utvecklas och förbättras om den fick stöd genom ett anpassat intranät. Egna initiativ till repetition av genomgången utbildning skulle kunna understödjas. Även den så viktiga implementeringen

---

68 Henderson o Sussman, se Alavi o Liedner, s 118. (2001)
vid återgången till arbetet, vars vikt betonas av ett flertal av de intervjuade, skulle kunna få lättåtkomliga verktyg och anvisningar via intranätet.

Gränssnittet på det nuvarande intranätet behöver få en bättre struktur och ett mer användarorienterat utseende.

6.2 Knowledge storage/retrieval

Organisationens kunskap lagras genom dokumentation i olika former, oftast sker det i skriftlig form. Viljan att dokumentera organisationens kunskap är enligt den enkät som gjordes mycket stor men intervjuerna har visat att det finns stora variationer både på ett individuellt plan och mellan de olika behandlingshem som finns representerade i undersökningen.


Det som Stein & Zwass kallar det episodiska minnet skulle också kunna stödjas i sådana databaser. Det episodiska minnet kan jämföras med den kunskapsform som beskrivs i en fråga i enkäten som: ”Beskrivningar av hur andra behandlingshem löser konkreta behandlingsproblem”. Att lyckas med att dokumentera dessa konkreta och situationella erfarenheter kommer enligt min bedömning att vara både tidskrävande ställa krav på stor utvaldhet. Ett förslag är att börja i mindre skala på ett utvalt antal behandlingshem och då lägga stor vikt på att från början utarbeta enhetliga begrepp och en gemensam terminologi.

"Organisationens minne” skulle då kunna få en chans att utvecklas så att det speglade den stora kunskap som organisationen besitter. Denna resurs skulle sedan kunna fungera som ett kunskapsarkiv för den nuvarande personalen men också som ett givande introduktionsmaterial för nyanställda inom företaget.

I detta arbete vore det också en fördel om man kunde försöka fånga den tysta kunskap som finns bland de anställda. Det finns insikt på alla nivåer i organisationen om att denna kunskap är mycket viktig men det saknas än så länge en uttalad strategi för hur den ska tas tillvara.

Ett annat ställningstagande är vilka av redan existerande dokument som skulle kunna göras tillgängliga på intranätet. Ledningen talar till exempel om utredningsrapporter som görs vid översyn av verksamheter som går mindre bra. Att få tillgång till dessa rapporter via intranätet skulle kunna vara ett mycket

---

70 Weiser, M., Morrison, J. (1998). s. 156-158
bra material för andra behandlingshem när man utvärderar sin egen verksamhet. Vad fungerar, vad fungerar inte och vilka åtgärder kan man företas för att förhindra en liknande utveckling på det egna behandlingshemmet. En sådan åtgärd skulle kunna jämföras med vad Stein och Zwass\textsuperscript{72} beskriver när ett företag publicerar viktig projektledning för att understödja lärande i resten av organisationen. Farhågan från ledningen att sådan dokumentation skulle bli ”uttunnad” om man i förväg visste att den skulle publiceras på intranätet får dock anses som befogad. Ett sätt att lösa det problemet skulle kunna vara att en del av rapporten blev allmänt tillgänglig medan mer känslig kunskap och information fick en annan behörighetsnivå och bara var tillgängligt för det berörda behandlingshemmet och ledningen.

Dokumentation av det egna behandlingshemmets verksamhet kan också öka behandlingshemmets förmåga att formulera sig om sin egen kompetens, något som är värdefullt när man skall beskriva för andra vad man är bra på.

### 6.3 Knowledge transfer

Den första förutsättningen för att kunna kommunicera den kunskap som finns på olika platser i organisationen är att överhuvudtaget veta var den finns. Huber\textsuperscript{73} menar att organisationer ofta är dåliga på att veta vad de vet och har dåliga system för att återvinna och distribuera denna kunskap. I den undersökta organisationen kan man till vissa delar hitta dessa mönster. Ledningen har en bra kunskap om var olika kompetenser och färdigheter finns bland de anställda men det finns inget bra system för att göra denna information tillgängligt för resten av organisationen. Ledningen betonar att det krävs en stor arbetsinsats för att upprätthålla och förnya denna kunskap då personalomsättningen i organisationen är relativt stor. Någon form av kompetensprofiler borde vara möjligt att genomföra. Kanske kunde ansvaret för uppdatering ligga hos institutionscheferna. Då borde det vara möjligt att hinna med denna uppdatering.

Enkäten visar att det skulle finnas en stor efterfrågan på kompetensprofiler. Över 80\% av de anställda säger att man ofta eller ibland skulle ha nytt av denna typ av information. Både Heide och Andreau och Ciborra bekräftar att denna typ av metainformation ofta kan vara mer användbar än själva kunskapen i sig. Att kunna få kontakt med en person som har kunskap om den metod eller frågeställning som man söker svar på ger möjlighet till fördjupning och direkt feedback på ett sätt som ofta är bättre än skriftlig dokumentation. Intranätet skulle här kunna vara den brygga som minskar kunskapsbarriären i organisationerna vilket även påpekats av Cantoni. Det skulle även underlätta informellt individuellt nätverksbyggande

\textsuperscript{72} Ibid.
\textsuperscript{73} Huber, G., s. (1991). S. 88-115
bortom de normala kontaktytorna. Robertson\textsuperscript{74} beskriver i samklang med detta vikten av att utöka det egna nätverket till större cirklar. Genom att möta nya kunskapskontexter blir det möjligt att generera ny kunskap.

Detta sker till stor del redan för institutionsshefer och ledningsgrupp vilka båda har ett stort utbyte av personliga möten med personal från olika delar av organisationen. Intranät skulle spela störst roll för den behandlande personalen som i dagsläget inte har samma möjlighet till sådana möten. Detta skulle i sin tur förstärka organisationens gemensamma identitet vilket också efterståvas av ledningen.

En typ av kunskapsdelning som redan idag sker ute på behandlingshemmen är när man inom institutionen jobbar med olika personer i så kallade roterande team. Genom att jobba med olika personer får man möjlighet att ta del av denna erfarenheter. Inte minst får man del av den tysta kunskapen som är så svår att fånga på något explicit sätt. Detta är ett praktiskt exempel på samma företeelse som Robertsson\textsuperscript{75} menade kunde stödjas via intranätet. Man skulle kunna uttrycka det som två olika kommunikationsvägar med samma syfte, att förmedla kunskap. Det ena genom direkt fysisk interaktion och de andra med stöd av intranät.


En annan intressant idé som skulle ligga i linje med dessa tankar är förslaget från en av institutionssheferna att utbyta tjänster mellan de olika behandlingshemmen.

\section*{6.4 Knowledge application}

Att ta del av och använda den kunskap som samlats in, lagrats och överförts via olika metoder kan ske på olika sätt. Grant\textsuperscript{76} menar att kunskapen behöver omformas till en färdighet för att organisationen ska ha nytta av den. Ett sätt kan då vara att på olika sätt förenliga kunskapen till användarna på ett sätt som överensstämmmer med deras behov. Enkät och intervjuerna pekar på att det finns behov av kunskapsförmedling av den typ som föreslås i enkätan. Kunskapsförmedling via en faktabank, ett diskussionsforum eller en databas

\textsuperscript{74} Robertson, M., Swan, J., and Newell, S. (1996). s. 356-357.
\textsuperscript{75} Ibid.
\textsuperscript{76} Grant, R. M. (1996b). s. 109-122.
med beskrivningar av hur olika behandlingshem löser behandlingsrelaterade problem.

Faktabanken är bra genom att den kan erbjuda en gemensam referensram för organisationen. Den kräver dock en stor arbetsinsats och det kan vara svårt att avgöra hur omfattande texterna bör vara för att passa varje användarnas behov, denna svårighet har också påtalats av Zack77.

Ett diskussionsforum kan ha många positiva effekter men om det inte är en relativt stor genomströmning av besökare kommer dess natur inte bli tillräckligt dynamisk. När 50% av personalen nästan aldrig använder intranätet så finns det en stor risk att just detta händer.


Det så viktiga samspelet mellan teori och praktik, vilket bekräftas i intervjuerna, skulle kunna förstärkas om denna typ av kunskapsförmedling infördes.

### 6.5 Intranätsaspekter

Intranätet används mycket ojämnt i organisationen. Enkäten visar att det är hela 50% nästan aldrig använder det. På behandlingsnivån har man svårt att formulera vad det är man vill ha ut av intranätet, säkert till stor del för att man inte heller riktigt vet vad där finns. Den som gick in regelbundet av behandlarna gjorde det i syfte att hämta blanketter av olika slag. Man upplever dock intranätet som plottrigt och rörigt vilket säkert kan innebära en tröskel för användningen.

På institutionschefsnivån är användningen mycket högre och man är i huvudsak också nöjd med intranätets funktion. Kanske skulle behandlarna också bli mer nöjda om man också använde intranätet mer?

En mycket stor fördel med intranätets konstruktion är dess självadministerande karaktär. Möjligheten att själv lätt lägga ut dokument underlättar när man vill delge andra olika typer av dokument. Det är dock

viktig att enas om vissa gemensamma direktiv när man publicerar saker. Det blir annars svårt att hitta vad man söker efter.


6.6 Slutsatser


När de gäller att besvara frågeställningarna så har jag kommit fram till följande:

Vilken typ av information och kunskapsförmedling, via intranät, efterfrågar användarna i organisationen?

Man efterfrågar dels ren faktainformation som behandlar metoder och teorier inom de fält man verkar men, det anses också som viktigt att få tillgång till erfarenheter från hur andra behandlingshem jobbar. Kompetensprofiler över de anställda som läggs ut via intranätet skulle kunna vara en början på detta arbete.

Vilka KM-processer är mest användbara för att stödja kunskapsshantering i en divisionaliserad behandlingsorganisation?

Av de fyra processer som beskrivits tidigare i uppsatsen anser jag att knowledge creation och knowledge transfer är de som på kort sikt har de största förutsättningarna att göra nytta i organisationen. Möjligheten att skapa en plats för genomgångarna och kommande utbildningar på intranätet är både möjlig och efterfrågado. Det skulle kunna bli ett incitament för att öka

användningen av intranätet. Även knowledge transfer har potentialen att ge direkta effekter för organisationens användare. Kompetensprofiler åtkomliga via intranätet skulle sänka barriärerna för kunskapsdelning i organisationen. Egna initiativ att söka upp personer med den kompetens som efterfrågas skulle på så sätt kunna underlätta via en sådan funktion.

På längre sikt kan även knowledge storage/retrival och knowledge application ge resultat. När dokumentationen av organisationens samlade kunskap har byggets ut så att den omfattar all relevant verksamhet så kan denna kunskapsbank börja användas av organisationen.

_Vilka nackdelar finns när man skall tillämpa KM via intranät?_  
Den låga användningen av intranätet måste anses som den kanske största nackdelen med att försöka tillämpa KM via intranätet. Om ingen använder intranätet så spelar det ju ingen roll hur bra och funktionellt det är. Det kan också vara svårt att bestämma hur mycket arbete man behöver lägga ner på ett bra användargränssnitt för att det ska passa så många användare i organisationen som möjligt.

Vidare är det viktigt att påtala den risk det finns med att intranätet inte uppdateras tillräckligt ofta. Om intranätet innehåller mycket gammal information blir det svårt att hitta det man söker efter. Detta bekräftas av både Wenger[80] och i intervjuerna.


De olika typer av kunskapsförmedling som presenterats i uppsatsen skulle också kunna vara ett sätt att öka intranätets attraktivitet. Då skulle även den operativa personalen känna att intranätet blev ett viktigt redskap för dem i deras yrkesutövning.


yrkesgruppen och hur detta ska kunna förenas med det dagliga arbetet så att det känns meningsfullt och användbart.


Vad finns det då för ytterligare åtgärder där organisationen kan använda KM i arbetet med att ta tillvara och utveckla organisationens samlade kunskap med hjälp av intranät?

**Skapa platser för kunskapsskapande**

**Individualiserade användarprofiler**
Med intranät finns det en möjlighet att skapa användarprofiler som tar hänsyn till behov och önskemål från olika användare. Standing och Benson liksom Stenmark tar upp detta som en viktig aspekt för att öka intranätets potential som kunskapshanterare[^82].


[^83]: Choo, (2000)
• **Minska barriärerna för kunskapsdelning**

Kunskapen växer när den delas av flera. Organisationens alla behandlingshem och övrig verksamhet har stora synergieffekter som hittills till stor del är utnyttjade. Intranät är det naturliga verktyget för att minska avståndet mellan olika kunskapsskällor vare sig det är databaser, personliga nätverk eller grupper med specialkunskaper inom olika områden.

Att vidare kunna förse den lagrade kunskapen med metadata-- till exempel vem som har formulerat den kunskap som dokumenterats-- ger användaren möjlighet att gå vidare till källan vid oklarheter. Vårdet i detta har påtalats av både Heide och Andreu/Ciborra84.

• **Återanvändning av organisationens erfarenheter**

Hjulet ska inte behöva uppfinnas en gång till. Intranätet är den naturliga plattformen för att få en överblick på organisationens samlade kunskap. Om alla behandlingshem får tillgång till varandras erfarenheter kan många beslut få ett bättre underlag. Även mer svårgripbara processer som till exempel det episodiska minnet kan stödjas via intranätet vilket Stein och Zwass85 har visat i sin forskning.

Att vidareutveckla metoder för att återge det episodiska minnet tror jag är något som behöver arbetas med mera i framtiden. Kanske kan man via nya programvaror applicera nya kanaler i intranätet som möjliggör virtuell interaktion med den lagrade kunskapsmassan.


• **Vad kan en bibliotekarie tillföra den undersökta organisationen?**

Vad skulle bli huvuduppgiften för en bibliotekarie i en divisionaliserad behandlingsorganisation? Koenig86 pekar på hur viktigt det är med användarutbildning vid implementering av KM-verktyg i organisationer. Om användarna inte får tillräcklig träning och utbildning så kan de inte dra nytta av de nya resurser och funktioner som finns tillgängliga. Bibliotekarien skulle här kunna fylla en mycket viktig funktion som pedagog och utbildare.

---

84 Heide, 2002; Andreu&Ciborra, 1997
85 Stein and Zwass, 1995
En annan viktig uppgift skulle vara terminologi och begreppsutveckling. McInerney\(^8\) påpekar att kunskapsrepresentation och kodifiering av kunskap ser mycket olika ut i olika kunskapsdiscipliner. Organisationen behöver därför utveckla en egen tesaurer\(^8\) för att kunna kategorisera och organiser på kunskap som samlas in. En bibliotekarie skulle på detta sätt kunna tillföra verktyg som är specifikt utarbetade för den egna organisationens kunskapsutveckling. Utan redskap och metoder som är anpassade för verksamheten kan man inte utnyttja organisationens samlade erfarenhet på ett ändamålsenligt sätt. Då blir KM-arbetet bara en betungande syssla som inte får något gensvar hos användarna.

---


\(^8\) Tesaurer är ämnesordslistor som gör det lättare att katalogisera och återfinna både tryckt och elektroniskt information.
7. **Sammanfattning**

Orsaken till att jag valde att skriva om knowledge management och intranät i en behandlingsorganisation är min egen långa erfarenhet av arbete i en sådan organisation. Jag ville tillämpa min kunskap från utbildningen i biblioteks- och informationsvetenskap på mina erfarenheter från detta arbete.

Utgångspunkten för uppsatsen har varit att ta reda på hur en divisionaliserad behandlingsorganisation kan ta tillvara på och utveckla sin samlade kunskapsmassa genom att använda knowledge management i kombination med sitt intranät. Via en fallstudie, undersökt om knowledge management och intranät kan användas som verktyg för att skapa, lagra, sprida och använda kunskap i en divisionaliserad behandlingsorganisation. De frågeställningar som jag använde mig av för att besvara detta syfte var följande:

- Vilken typ av information och kunskapsförmedling, via intranät, efterfrågar användarna i organisationen?
- Vilka knowledge management-processer är mest användbara för att stödja kunskapshantering i en divisionaliserad behandlingsorganisation?
- Vilka nackdelar finns när man skall tillämpa knowledge management via intranät?

Som metod för att undersöka mitt syfte valde jag att göra en fallundersökning av behandlingsorganisationen. Undersökningen innefattade både en enkät med totalurval och intervjuer med sju personer, på olika nivåer i organisationen, som valdes genom ett ändamålsenligt urval.

Den teoretiska utgångspunkten för uppsatsen är en modell som delar upp knowledge management i fyra olika kunskapsprocesser. De fyra olika processerna analyseras och beskrivs med avseende på hur intranätet kan användas i dessa processer.

Dessa processer benämns: knowledge creation, knowledge storage/retrieval, knowledge transfer och knowledge application. Knowledge creation handlar om hur man skapar förutsättningar för att ny kunskap ska kunna bildas i organisationen. Knowledge storage/retrieval tar hur organisationen lagrar och återvinner sin kunskap. Knowledge transfer visar vad man kan göra för att kunskapen skall kunna delas och spridas i organisationen och knowledge application handlar om hur organisationen använder sin kunskap med hjälp av intranätrelaterade verktyg.

Enkäten visade att det fanns en stor andel användare som aldrig använde sig av intranätet. Det visade sig även att det fanns en positiv attityd gentemot att dokumentera och dela med sig av sin kunskap. Enkäten visade också att det fanns ett behov av olika typer av kunskapsförmedling. Men på grund av den
låga svarsfrekvensen i enkäten var det svårt att dra några långtgående och generella slutsatser av resultatet.


Den fjärde kunskapsprocessen knowledge application speglar olika sätt att förmedla och använda kunskap. Det som är mest efterfrågat är en faktabank med teorier, metoder och aktuell forskning inom det fält som organisationen verkar. Dokumenterad erfarenhet och kunskap från övriga behandlingshem i organisationen är också något som ses som en tillgång om detta hade realiserats. Uppfattningen om det existerande intranätet varierar till viss del beroende på vilken nivå i organisationen som informanten befann sig på. De som använder intranätet ofta (ledning och institutionschefer) har en något mer positiv inställning än de som utnyttjar det i mindre grad (behandlare).

Referenser

Muntliga källor


Tryckta källor


*Organization Science* 14-37.


Wilson, T. D. (2002). The nonsense of "knowledge management". *Information Research* vol. 8: 1,


**Elektroniska källor:**

Chun Wei Choo. Hemsida

RAND Corporation
http://www.rand.org/about/[2005-05-09]

8. Bilagor.

Enkät

Enkät om kunskapsshantering och användning av intranät inom XX AB

Denna enkät är en del av en magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Högskolan i Borås. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur XX kan ta tillvara den erfarenhet och kunskap som finns ute på olika behandlingshem i organisationen. Enkäten är gjord i akademiskt syfte och inte på uppdrag av XX AB.


1. Hur ofta använder du dig av XXs intranät?

   _ 1. Varje arbetspass   _ 2. En gång i veckan
   _ 3. En gång i månaden   _ 4. Nästan aldrig

2. Vilken typ av information brukar du vara särskilt intresserad av? Flera alternativ kan väljas.

   _ 1. E-post   _ 2. Mötesprotokoll
   _ 3. Lediga tjänster   _ 4. Anslagstavlan
   _ 7. Kundkontakter

3. Skulle du kunna tänka dig att dokumentera kunskap och erfarenheter inom ditt verksamhetsområde för att på så sätt möjliggöra att denna kunskap kan förmedlas via intranätet till andra i organisationen?

   _ 1. Ja
   _ 2. Nej

3b. Gradera hur värdefull du anser att sådan dokumentation skulle vara.

1 = ej så viktig till 4 = mycket viktig

   _ 1. _ 2. _ 3. _ 4.
4. **Skulle det vara en tillgång för dig om det på XX:s intranät fanns en avdelning med insamlade fakta om teorier, metoder och aktuell forskning inom det fält som XX verkar?**

   _  1. Ofta       _  2. Ibland
   _  2. Sällan     _  4. Aldrig

5. **Vilken typ av kunskapsförmedling via intranät skulle kunna hjälpa dig i ditt arbete?**

   _  1. Faktabank om metoder, teorier och aktuell forskning inom relevanta områden
   _  2. Beskrivningar av hur andra behandlingshem löser konkreta behandlingsproblem
   _  3. Diskussionsforum för att dryfta behandlingsrelaterade frågor
   _  4. Ingen
   _  5. Övrigt: __________________________________________

6. **Skulle du ha nytta av en förteckning, tillgänglig via intranätet, över vilka personer inom XX som har speciell kompetens inom ett visst område?**

   _  1. Ofta       _  2. Ibland
7. Är det någon information du saknar på intranätet?

   _ 1. Ja, jag saknar:______________________________________________

   _ 2. Nej


   __________________________________________________________________

   __________________________________________________________________

   __________________________________________________________________

Tack för hjälp!

BG Österberg
Intervjufrågor/frågeområden
(E-postutskick inför intervjuerna)  

Bilaga 2.

Förutom att diskutera de resultat som kommit in från enkäterna kommer jag att ställa frågor inom följande områden:

• Knowledge creation /skapande av ny kunskap
  - Hur kan man stimulera till ny kunskap inom organisationen?
  - Hur skapas ny kunskap i organisationen idag?
  - Hur implementeras genomgångna utbildningar?

• Knowledge storage/retrevial/ kunskapslagring/återvinning
  - Hur sker dokumentationen?
  - Omfattningen på dokumentationen i organisationen?
  - Kan man dokumentera tyst kunskap?

• Knowledge transfer/ kunskapsdelning
  - Vad finns det för former för utbyte av erfarenhet och kunskap i organisationen?
  - Nyttan av kompetensprofiler?

• Knowledge application/ användning av kunskap
  - Vilken typ av kunskapsförmedling efterfrågas i organisationen?
  - Vilket är ditt viktigaste kunskapsbehov?(fakta, beskrivningar, samtal)

• Intranätaspekter
  - Hur används intranätet?
  - Kan intranätet spela någon roll för att öka kunskap och lärande i organisationen?
  - Vad skulle kunna förbättras med intranätet?